



qE

QUADERN DE L'EMPREDADOR
GUIA PER A L'ELABORACIÓ
DEL PLA D'EMPRESA





PRÒLEG

Aquest document pretén ser una eina pedagògica que serveixi per a la formació de les persones emprenedores que vulguin crear una empresa.

A més a més, pretén facilitar el conjunt d'accions, decisions i tràmits que ha de realitzar el nou emprenedor per tal de crear-la.



GLOBALleida
junts pel territori

www.globalleida.org



Diputació de Lleida
municipis, territori i tu

www.diputaciolleida.cat

ceeilleida
centre europeu d'empreses i innovació

www.ceeilleida.com





CRÈDITS

GLOBALLEIDA
Av. Tortosa, 2
Edifici Mercolleida
25005 Lleida
T. 973 725 522
globalleida@globalleida.org
www.globalleida.org

CEEILLEIDA
Complex de la Caparrella
Edifici CEEI Lleida
25192 Lleida
T. 973 221 119
ceei@ceeilleida.cat
www.ceeilleida.com

© de l'edició
CEEILleida. Centre Europeu d'Empreses i Innovació de Lleida

Autor
José Manuel Alonso Martínez.
Professor de Creació i Gestió d'Empreses de la Facultat de Dret,
Economia i Turisme de la Universitat de Lleida

Disseny gràfic
Latipo.cat

Dipòsit Legal
L-401-2018

Impressió
Arts gràfiques de la Diputació de Lleida

Primera edició: Febrer de 2009
Segona edició revisada: Gener de 2013
Tercera edició revisada i ampliada: Abril de 2018





QUADERN DE L'EMPRENEDOR
GUIA PER A L'ELABORACIÓ
DEL PLA D'EMPRESA

PRESENTACIÓ

El consorci GLOBALleida i la Fundació Centre Europeu d'Empreses i Innovació de la Diputació de Lleida, CEEIleida, tenen com un dels seus objectius primordials la recerca i el foment de talent empresarial. Talent que s'ha d'aprofitar per endegar projectes innovadors capaços d'aportar a l'economia del territori un valor afegit, el coneixement.

El "Quadern de l'Emprenedor" us servirà de guió a aquells que teniu al cap una idea de negoci i esteu encoratjats i decidits a donar-li vida com a nova empresa, però encara teniu dubtes de si el projecte podrà convertir-se en una realitat empresarial.

El seu seguiment us conduirà a l'elaboració del pla d'empresa, document imprescindible per a qualsevol activitat econòmica de qualitat. Aquest document, a més de servir-vos per a calibrar les possibilitats d'èxit del nou negoci, també us servirà com a targeta de visita idònia per a aconseguir finançament, possibles col·laboradors i, en definitiva, vendre el vostre projecte arreu.

El "Quadern de l'Emprenedor" no té la intenció de resoldre tots els aspectes que haurà de recollir el document final del vostre pla d'empresa. Neix amb la voluntat de ser un instrument de reflexió per a l'emprenedor. Que valori els aspectes bàsics necessaris per donar vida a una idea de negoci. D'una banda, cal tenir en compte els recursos humans, importantíssims en empreses de base tecnològica, analitzar els promotors i els llocs de treball necessaris. D'una altra banda, s'ha de conèixer l'estratègia que cal seguir, saber dissenyar una eficaç política de màrqueting i comunicació capaç de fer arribar als futurs clients el nostre producte o servei i tal com volem que aquests el concebin.

A l'últim, i tant o més important, el pla financer ens farà llum sobre la seguretat econòmica del projecte. Relacionarà els actius que tenim, tant els tangibles com els intangibles, aquests últims sovint garantia d'innovació de l'empresa.

Desitgem, doncs, que la guia us serveixi de suport per dissenyar un negoci i, des d'ara, ens posem a la vostra disposició per aclarir-vos els dubtes que us vagin sorgint a mesura que l'estudieu.

Tant de bo aquest llibre us ajudi a fer del vostre projecte una realitat.

Equip Tècnic

GLOBALleida
junts pel territori

ceeilleida
centre europeu d'empreses i innovació

ÍNDEX

PRÒLEG	PÀG. / SECCIÓ
PRESENTACIÓ	
QUÈ ÉS EL PLA D'EMPRESA	
	14 / 00. Resum executiu
	18 / 01. Persona emprenedora o equip fundador
	Identificació de la persona emprenedora o de l'equip fundador
	Aportacions econòmiques dels socis i acords de participació en els resultats
	22 / 02. Descripció de l'activitat:
	el producte o servei
	Els productes o serveis que componen
	l'activitat general de l'empresa
	Necessitats que cal cobrir. Proposta de valor
	Àmbit d'actuació
	26 / 03. Anàlisi de l'entorn i el mercat
	3.1. Anàlisi de l'entorn
	3.1.1. Entorn polític i legal
	3.1.2. Entorn econòmic
	3.1.3. Entorn sociodemogràfic i cultural
	3.1.4. Entorn tecnològic
	3.2. Característiques del sector
	3.3. Anàlisi del mercat
	3.3.1. Àmbit, evolució i tendències
	3.3.2. Segmentació del mercat
	3.3.3. Anàlisi dels clients
	3.3.4. Anàlisi de la competència
	3.3.5. Anàlisi dels intermediaris
	3.3.6. Anàlisi dels proveïdors
	3.4. Anàlisi DAFO



34 / 04. El plaestratègic

Visió i missió

Objectius

Estratègia competitiva

Model de negoci

Pla d'actuacions

40 / 05. El pla de màrqueting

5.1. Públic objectiu i previsió de vendes

5.2. Posicionament

5.3. Polítiques de màrqueting: màrqueting mix

5.3.1. Política de producte o servei

5.3.2. Política de preu

5.3.3. Política de comunicació

5.3.4. Política de distribució

48 / 06. El pla d'operacions

6.1. Descripció tècnica del producte o servei

6.2. Procés de producció o de prestació del servei

6.3. Capacitat instal·lada

6.4. Planificació i programació de la producció

6.5. Logística integral: gestió de materials

6.5.1. Pla d'aprovisionaments i compres

6.5.2. Gestió d'estocs: magatzem

6.5.3. Gestió de comandes dels clients i distribució física

6.6. Localització, descripció del local i distribució en planta

6.7. Gestió de la qualitat

6.8. Gestió mediambiental

60 / 07. L'organització i els recursos humans

7.1. Organigrama de l'empresa

7.2. Descripció de llocs de treball

7.3. Política de selecció i contractació del personal

7.4. Política salarial i costos laborals

7.5. Retenció i motivació de personal

7.6. Seguretat i higiene en el treball

68 / 08. L'estructura legal

Forma jurídica

Tràmits que cal realitzar

Obligacions fiscals i formals necessàries per donar-se d'alta

Obligacions laborals

Altres aspectes que cal tenir en compte quan es funda un negoci

74 / 09. El pla econòmic i financer

9.1. Pla d'inversions i de necessitats inicials

9.2. Pla de finançament

9.3. Compte de resultats previsional

9.4. Previsió de tresoreria

9.5. Balanç de situació previsional

9.6. Punt d'equilibri de l'empresa

86 / 10. Direcció i control

10.1. Pla de reunions

10.2. Indicadors de control

10.3. Pla de contingències

90 / 11. Conclusions

92 / 12. Annexos del pla d'empresa





PRESENTACIÓ



El **Consorti GLOBALleida** és una entitat pública fruit de la col·laboració inter-institucional que va néixer, l'any 2012, amb la voluntat d'integrar en una sola entitat tota l'activitat de promoció econòmica i projecció del territori lleidatà, a través de 3 eixos prioritaris com són les persones, les empreses i el territori.

Missió

Contribuir al desenvolupament econòmic, empresarial i territorial en tot l'àmbit de la demarcació de Lleida a través del foment de l'emprenedoria i l'ocupació, el suport a la innovació i la competitivitat, i l'impuls de la projecció exterior del territori.

Visió

Esdevenir el referent a la demarcació de Lleida en l'àmbit del foment de l'emprenedoria i de l'ocupació, el suport a la innovació i a la competitivitat empresarials, i la projecció exterior del territori per tal de contribuir al seu desenvolupament econòmic, empresarial i territorial.

El **Centre Europeu d'Empreses i Innovació (CEEI Lleida)** és una fundació constituïda pels principals agents socioeconòmics de les terres de Lleida, que treballa sota el paraigua de GLOBALleida, amb l'objectiu d'identificar les idees innovadores i dotar-les de mitjans materials i humans per transformar-les en empreses referents pel teixit econòmic del territori.

El CEEI Lleida acull, assessora i dinamitza en les seves instal·lacions iniciatives emprenedores viables que arriben a innovar i que esdevinguin líders en els seus sectors, creant nous llocs de treball qualificats.

Dóna suport a la creació de noves empreses i models de negocis innovadors, i treballa pel foment de la cultura de la innovació a les empreses ja existents per tal d'afavorir la seva competitivitat i la diversificació de l'economia a les terres de Lleida.

Les prioritats de treball se centren en:

- Promoció de l'emprenedoria.
- Detecció de projectes innovadors.
- Incubació d'empreses i la seva consolidació.
- Suport a les entitats locals que vulguin desenvolupar polítiques de foment de la innovació empresarial.

Patrons

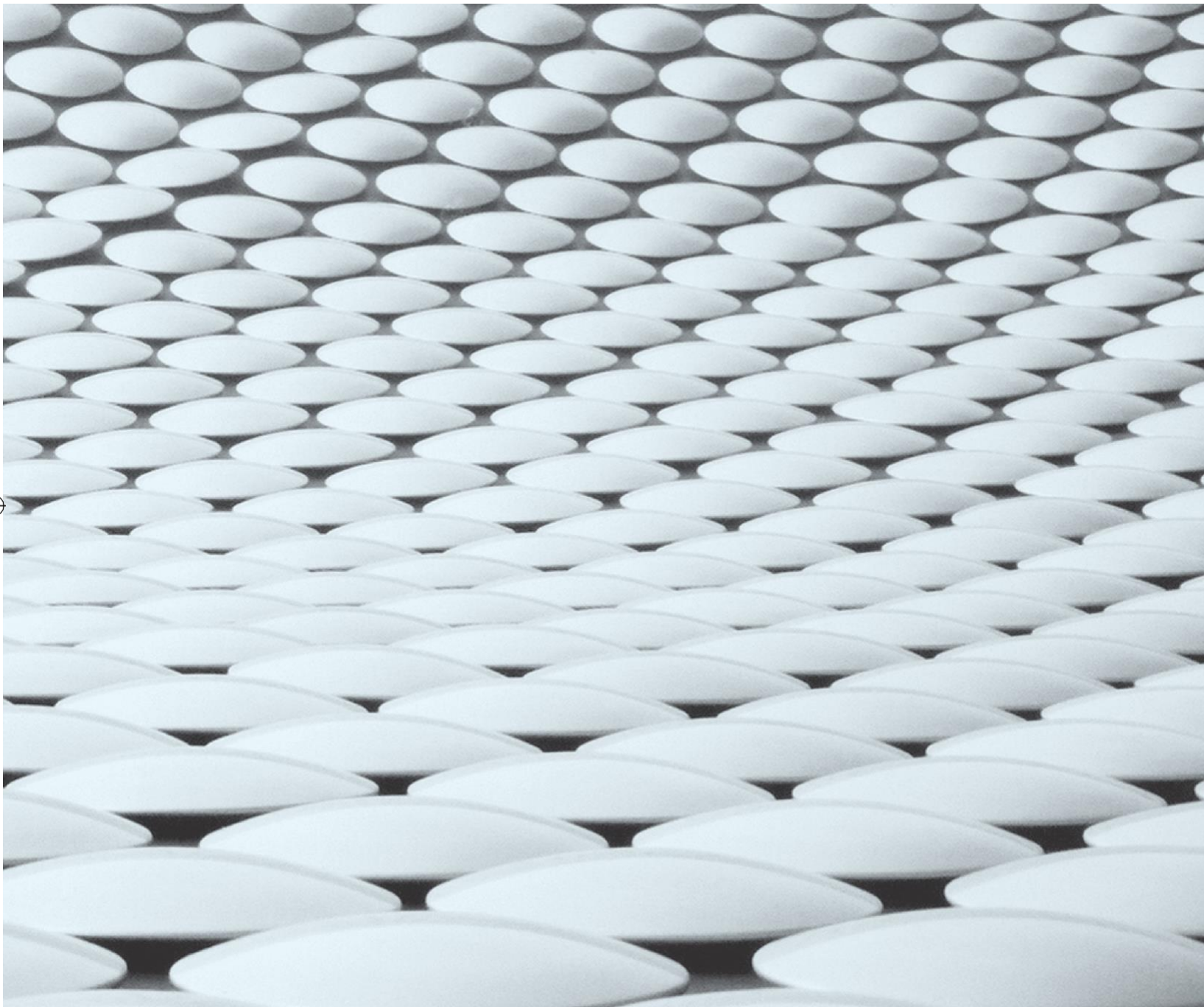




Un pla d'empresa és un document on es descriu la idea de negoci, les estratègies i els recursos necessaris per a portar-la a terme i on s'analitza la viabilitat de l'empresa.

QUÈ ÉS EL PLA D'EMPRESA?





INTRODUCCIÓ

QUÈ ÉS EL PLA D'EMPRESA?

Què és el pla d'empresa?

Un pla d'empresa és un document escrit en què l'emprenedor o els emprenedors reflecteixen tota la informació relativa al seu projecte empresarial, el punt de partida per a la creació de l'empresa que ens ajudarà a tenir en compte els elements rellevants, els recursos necessaris i les accions que cal considerar perquè l'empresa funcioni i en puguem determinar la viabilitat.

És un element de recollida d'informació que ens permetrà disminuir i tenir controlats els riscos a l'hora de desenvolupar el projecte empresarial. Ha de recollir tota la informació útil per permetre'ns prendre decisions. El pla d'empresa és un document viu que va canviant a mesura que redactem el projecte fins que és coherent i que caldria actualitzar cada any, un cop en funcionament, amb noves previsions.

Previ a la redacció del pla d'empresa es recomana haver reflexionat i tenir clar el model de negoci que et permetrà definir amb claredat què vas a oferir al mercat, com ho faràs, a qui li vendràs, com ho vendràs i de quina forma generaràs ingressos. Aquest model de negoci, i el producte/servei que es vol oferir, hauria de ser validat pels potencials clients, sobretot en aquells negocis més innovadors i desconeguts per al gran públic. Això és el que Eric Ries (2008) denomina Lean Startup o "emprendre lleuger" on proposa que les startups, sobretot les d'alta tecnologia, inverteixin el seu temps en productes o serveis de construcció iterativa per a satisfer les necessitats dels primers clients, és a dir, que l'opinió dels clients és molt important durant la fase de desenvolupament del producte, de forma que puguin reduir els riscos de mercat i evitar la necessitat de grans quantitats de finançament inicial o grans despeses per a llançar un producte.

Quina utilitat té?

• És la manera de determinar objectivament si el projecte que ens plantejem és viable o no i així decidir si el portem a la pràctica. Per a que un projecte sigui veritablement viable caldrà que ho sigui en tots els aspectes, és a dir, analitzarem la viabilitat tècnica, comercial, financera i legal de la futura empresa. Al finalitzar el Business plan hauríem de ser capaços de respondre a aquestes qüestions: Realment es pot fer tècnicament el que volem vendre? Tenim massa crítica de clients disposats a comprar el nostre producte/servei al preu que volem ficar? Serem capaços d'aconseguir els recursos necessaris per a fer front a les necessitats inicials? El projecte generarà prou ingressos per fer front a totes les despeses?

És legal el que volem posar en marxa? Aconseguirem tots els permisos necessaris? Si totes aquestes respostes són afirmatives tindrem moltes possibilitats d'èxit en el futur projecte.

• És una eina de planificació i control. Ha de ser l'eina que permeti als emprenedors la planificació ordenada i coherent de la seva idea de negoci, esdevenint-ne un full de ruta, de consulta mentre duri el projecte empresarial. Aquesta eina de planificació i control també ens permet:

- Tenir una visió integral del projecte
- Ajudar a ordenar les idees
- No oblidar dades importants
- Definir les estratègies que cal seguir
- Validar les hipòtesis considerades
- Analitzar costos i rendibilitats
- Anticipar possibles problemes

• És la carta de presentació del projecte davant tercers i esdevé útil per a la sol·licitud i/o recerca de recursos en entitats financeres, administració pública, nous socis; per a establir acords i aliances amb proveïdors; per a atraure personal clau, i altres.



Com es redacta el pla d'empresa?

- El document ha de ser comprensible i ha d'estar elaborat amb claredat, amb un vocabulari precís i s'han d'evitar conceptes excessivament tècnics.
- No existeix un model únic de pla d'empresa. No obstant això, i malgrat que es poden trobar diferents guions de plans d'empresa, l'estructura és comuna i en tots s'hi hauria de reflectir tota la informació necessària per intentar garantir el correcte desenvolupament de l'activitat empresarial.
- Un pla d'empresa ha de créixer a poc a poc i, simultàniament, en tots els aspectes del negoci, però el que és important és que el pla d'empresa ha de tenir coherència ja que tots els apartats d'un pla d'empresa han d'estar relacionats. Per exemple, no es podrà realitzar el pla financer si no s'ha detallat la previsió de vendes, la qual dependrà del mercat potencial, que s'haurà determinat prèviament en l'estudi de mercat.

A l'últim, cal tenir en compte que cada pla d'empresa serà diferent, ja que cada un reflecteix les característiques específiques d'un projecte empresarial concret.

A continuació et facilitem un guió perquè puguis elaborar el teu, i que, amb les teves paraules, puguis donar forma a la teva idea empresarial.

00. Resum executiu

01. Persona emprenedora o equip fundador

- 01.1. Identificació de la persona emprenedora o de l'equip fundador
- 01.2. Aportacions econòmiques dels socis i acords de participació en els resultats

02. Descripció de l'activitat: el producte o servei

- 02.1. Els productes o serveis que componen l'activitat general de l'empresa
- 02.2. Necessitats que cal cobrir. Proposta de valor
- 02.3. Àmbit d'actuació

03. Anàlisi de l'entorn i el mercat

- 03.1. Anàlisi de l'entorn
 - 03.1.1. Entorn polític i legal
 - 03.1.2. Entorn econòmic
 - 03.1.3. Entorn sociodemogràfic i cultural
 - 03.1.4. Entorn tecnològic
- 03.2. Característiques del sector
- 03.3. Anàlisi del mercat
 - 03.3.1. Àmbit, evolució i tendències
 - 03.3.2. Segmentació del mercat
 - 03.3.3. Anàlisi dels clients
 - 03.3.4. Anàlisi de la competència
 - 03.3.5. Anàlisi dels intermediaris
 - 03.3.6. Anàlisi dels proveïdors
- 03.4. Anàlisi DAFO

04. El pla estratègic

- 04.1. Visió i missió
- 04.2. Objectius
- 04.3. Estratègia competitiva
- 04.4. Model de negoci
- 04.5. Pla d'actuacions

05. El pla de màrqueting

- 05.1. Públic objectiu i previsió de vendes
- 05.2. Posicionament
- 05.3. Polítiques de màrqueting: màrqueting mix
 - 05.3.1. Política de producte o servei
 - 05.3.2. Política de preu
 - 05.3.3. Política de comunicació
 - 05.3.4. Política de distribució

06. El pla d'operacions

- 06.1. Descripció tècnica del producte o servei
- 06.2. Procés de producció o de prestació del servei
- 06.3. Capacitat instal·lada
- 06.4. Planificació i programació de la producció
- 06.5. Logística integral: gestió de materials
 - 06.5.1. Pla d'aprovisionaments i compres
 - 06.5.2. Gestió d'estocs: magatzem
 - 06.5.3. Gestió de comandes dels clients i distribució física
- 06.6. Localització, descripció del local i distribució en planta
- 06.7. Gestió de la qualitat
- 06.8. Gestió mediambiental



07. L'organització i els recursos humans

- 07.1. Organigrama de l'empresa
- 07.2. Descripció de llocs de treball
- 07.3. Política de selecció i contractació del personal
- 07.4. Política salarial i costos laborals
- 07.5. Retenció i motivació de personal
- 07.6. Seguretat i higiene en el treball

08. Estructura legal

- 08.1. Forma jurídica
- 08.2. Tràmits que cal realitzar
- 08.3. Obligacions fiscals i formals necessàries per donar-se d'alta
- 08.4. Obligacions laborals
- 08.5. Altres aspectes que cal tenir en compte quan es funda un negoci

09. El pla econòmic i financer

- 09.1. Pla d'inversions i de necessitats inicials
- 09.2. Pla de finançament
- 09.3. Compte de resultats previsional
- 09.4. Previsió de tresoreria
- 09.5. Balanç de situació previsional
- 09.6. Punt d'equilibri de l'empresa

10. Direcció i control

- 10.1. Pla de reunions
- 10.2. Indicadors de control
- 10.3. Pla de contingències

11. Conclusions

12. Annexos del pla d'empresa



El resum executiu és un document autònom que ha de sintetitzar la informació rellevant del projecte i, el més important, ha d'engrescar per a conèixer els detalls del projecte en el pla d'empresa.

00

RESUM EXECUTIU





00

RESUM EXECUTIU

Aquest primer apartat ha de ser un anunci del pla d'empresa. Convé que el resum executiu sigui interessant per tal que les persones que el llegeixin se sentin motivades a conèixer també el pla d'empresa.

- Caldrà explicar les motivacions principals que han donat origen al projecte empresarial, assenyalant les oportunitats que es volen aprofitar i les necessitats que satisfarà el producte o servei.
- Descripció general de l'activitat, amb informació sobre les innovacions, els perfeccionaments i els aspectes diferenciadors del negoci en l'entorn geogràfic d'actuació, tenint en compte l'evolució del sector i del mercat en qüestió.
- També caldrà indicar la informació clau de cada pla amb les dades més rellevants del projecte, com ara la forma jurídica, el nombre de socis i de treballadors, la ubicació, la capacitat de producció, la inversió necessària, la facturació, els beneficis, entre altres.
- Finalment, convé indicar les perspectives de futur per a l'empresa a mitjà termini (considerant una evolució positiva de l'empresa), com per exemple l'augment dels productes o serveis que són a disposició dels clients, l'ampliació de les instal·lacions o dels equipaments, els aspectes que cal millorar, nous condicionants, entre altres.





N



Handwriting practice area consisting of 20 horizontal blue lines on a light gray background.





La motivació dels emprenedors és fonamental per aconseguir l'èxit. Com més motius millor.

01

**PERSONA EMPRENEDORA O
EQUIP FUNDADOR**





01

PERSONA EMPRENEDORA O EQUIP FUNDADOR

1.1. Identificació de la persona emprenedora o de l'equip fundador

Si es tracta d'un empresari individual:

- Nom i cognoms.
- DNI.
- Adreça i telèfon.
- Experiència laboral i professional relacionada amb l'activitat que es vol emprendre.

Si es tracta d'una societat:

- Denominació.
- Forma jurídica.
- Motius de l'elecció de la forma jurídica.
- Socis que la componen, tot indicant per a cadascun les mateixes característiques que si es tracta d'un empresari individual.

En cas que hi hagi diferents emprenedors, cal determinar quines aptituds i experiències fan que l'emprenedor sigui útil per al projecte: coneix el sector, el mercat, o d'altres aspectes. També és important destacar com es complementa cadascú pel benefici del projecte, perquè cal que hi siguin tots, què aporta cadascú, quines sinergies hi ha.

En general, és interessant adjuntar el currículum dels emprenedors.

1.2. Aportacions econòmiques dels socis i acords de participació en els resultats

- Professional: nombre d'hores i feina que realitzarà a l'empresa.
- Econòmica: quantitat de diners que es pensa aportar.
- Infraestructura: béns que els promotors volen aportar a l'empresa: local, ordinador, mobiliari i d'altres.
- Definir els compromisos que s'establiran entre els promotors del projecte empresarial.
- Definir millor les funcions i posteriorment assignar responsabilitats.

Tots aquests aspectes es poden plasmar en la redacció de l'anomenat Pacte de socis, que és un contracte privat que subscriuen voluntàriament tots els socis d'un projecte amb l'objectiu de regular les seves relacions, les seves obligacions i els seus drets, així com el funcionament d'una societat. En aquest pacte cal parlar de la dedicació, aportacions, el sistema de presa de decisions i/o les àrees de decisió de cada soci, remuneració i repartició de beneficis, ampliacions de capital en cas de dificultats econòmiques, planificació de la sortida o l'entrada d'un soci, entrada de treballadors familiars, etc.





N



Handwriting practice area consisting of 20 horizontal blue lines on a light gray background.





Cal concretar la idea de negoci mitjançant els productes o serveis que la conformen, els clients als quals s'adreça i l'àrea geogràfica d'actuació.

02

**DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT:
EL PRODUCTE O SERVEI**





02

DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT: EL PRODUCTE O SERVEI

En aquest punt s'ha de fer una descripció general de l'activitat. Cal concretar la idea de negoci mitjançant els productes o serveis que la conformen, així com la proposta de valor per als clients als quals s'adreça i l'àrea geogràfica d'actuació. Convé descriure detalladament:

2.1. Els productes o serveis que componen l'activitat general de l'empresa

- Descripció bàsica de les característiques tècniques, per gammes, marques, entre altres.
- Elements innovadors que incorporen.
- Grau d'importància de cada producte o servei dins del conjunt de l'empresa.
- Condicions d'oferta del producte o servei als clients, servei de postvenda, garanties, entre altres.
- Productes ampliat: si el concepte o model de negoci i el posicionament o la diferenciació ho permeten, es poden oferir productes o serveis addicionals, a més dels que hem plantejat.

2.2. Necessitats que cal cobrir. Proposta de valor

Les oportunitats de negoci depenen de la identificació de necessitats insatisfetes, algunes de les quals ni sabem que les tenim fins que les veiem fer-les servir a un altre.

En aquest apartat caldrà reflexionar sobre:

- Demanda a la qual donaran resposta.
- Descripció de les necessitats que el consumidor vol satisfer i breu descripció del públic objectiu al qual l'empresa s'adreça.
- Àrea geogràfica d'actuació.
- Elements de diferenciació respecte a la competència: novetats i avantatges que el producte o servei aporta respecte als de la competència, elements decisius a l'hora de triar-lo com la novetat, la millora del rendiment, la personalització, el disseny, el preu, etc. Aquests aspectes que fa que els clients ens comprin a nosaltres en lloc de a la competència és el que es coneix com a proposta de valor.

2.3. Àmbit d'actuació

En el marc de la descripció de l'activitat caldria assenyalar de forma breu on es preveu comercialitzar el producte o servei (barri, municipi, comarca, país, estranger) i també per a quin tipus de clients s'adreça el producte o servei (particulars, empreses, administració, entre altres).

Cal tenir en compte que en l'estudi de mercat s'aprofundirà en aquests conceptes, però, en aquest apartat, és important fer aquesta breu descripció per entendre millor la dimensió de l'activitat que es planteja.





N



Handwriting practice area consisting of 20 horizontal blue lines on a light gray background.





L'empresa viu en un procés d'interacció amb un conjunt de variables de l'entorn que condicionen les seves possibilitats estratègiques.





03

ANÀLISI
DE L' ENTORN
I EL MERCAT



L'anàlisi de l'entorn i l'estudi de mercat són aspectes molt importants en tot projecte empresarial. Es tracta de detallar l'entorn general o macroentorn i el mercat en el qual l'empresa mantindrà l'activitat principal, així com els clients potencials i la competència. Una empresa ven productes o serveis i, per tant, necessita clients disposats a comprar-los. És per això que l'estudi de mercat ens ha de permetre analitzar qui són aquests clients; les necessitats, els desitjos, les demandes i les expectatives que poden tenir; com es comporten a l'hora de comprar i de quina manera haurem de respondre a tot això.

3.1. Anàlisi de l'entorn

En l'anàlisi del macroentorn es tracta de considerar alguns factors que afectaran l'empresa però que ella no pot controlar, encara que els ha de conèixer i haurà de saber com adaptar-s'hi. En aquesta anàlisi s'ha d'aprofundir en els factors polítics i legals, el context econòmic, aspectes sociodemogràfics i culturals, aspectes tecnològics. Aquest anàlisi es coneix com anàlisi PEST o PESTEL. Tot seguit esmentem alguns dels aspectes que es poden tenir en consideració.

3.1.1. Entorn polític i legal

Estabilitat dels governs, legislació laboral, política fiscal, normatives tècniques, sanitàries i mediambientals, legislació de comerç exterior i política aranzelària, ajuts i subvencions, organismes reguladors, i d'altres.

En alguns contextos i per a algunes empreses també és important considerar diversos aspectes de l'entorn físic com ara, entre altres, la climatologia, l'orografia, que poden condicionar l'èxit de molts negocis.

3.1.2. Entorn econòmic

Creixement del PIB i de la demanda interior; taxes d'atur i d'inflació; tipus d'interès; nivells de productivitat; renda disponible; dotació de recursos humans, financers, tècnics i energètics; infraestructures de transports i comunicacions, entre d'altres.

3.1.3. Entorn sociodemogràfic i cultural

Nombre d'habitants, estructura d'edat de la població, nivells d'ocupació, nivells d'educació, característiques de la immigració, hàbits de consum, característiques de les unitats familiars, canvis d'estil de vida, ètica del treball i conflictivitat laboral, entre d'altres.

3.1.4. Entorn tecnològic

Infraestructura científica i tecnològica, programes de R+D, desenvolupament de les TIC i les noves tecnologies, nous descobriments, centres de transferència de tecnologia, entre d'altres.

3.2. Característiques del sector

Qualsevol emprenedor ha de conèixer el sector on es desenvoluparà l'activitat, és a dir, ha de conèixer la rivalitat entre competidors, l'amenaça de nous entrants per l'existència o no de barreres d'entrada, el poder de negociació amb els proveïdors, el poder de negociació amb els clients, i l'amenaça de productes o serveis substitutius. Aquests 5 aspectes és el que s'anomena anàlisi de les 5 forces competitives de Michael Porter.

També és habitual analitzar la concentració o dispersió de les empreses, l'evolució i les perspectives futures, el volum de facturació, les regulacions del sector i els permisos necessaris per actuar-hi, entre altres.

3.3. Anàlisi del mercat

Es tracta d'analitzar el mercat en què l'empresa desenvoluparà l'activitat i identificar les forces competitives que el configuren.

3.3.1. Àmbit, evolució i tendències

- Zones geogràfiques on es preveu comercialitzar el producte o servei (barri, municipi, comarca, entre altres). Cal diferenciar entre el mercat real, aquell que actualment compra o

consumeix el producte o rep el servei, i el mercat potencial, aquell que pot comprar o consumir el producte o servei de l'empresa independentment que ja ho faci o no.

- Tendència i evolució del mercat: s'ha de conèixer si aquest mercat pateix una evolució a l'alça o a la baixa, i en quina proporció respecte a anys anteriors, o bé si efectua una desviació cap a productes o serveis semblants. Es a dir, en quin moment del cicle de vida es troba el producte o servei en aquest mercat, doncs és clau per a decidir l'interès per entrar en el mercat i per a ajustar les polítiques i estratègies a seguir.
- Volum del mercat: calculat en unitats, en euros, en quilos, amb la màxima segmentació possible (en àrees geogràfiques, per canals de distribució i d'altres).
- Possibles canvis en la demanda.
- Quota de participació estimada de l'empresa: part del mercat que compra o consumeix el producte o servei de l'empresa en relació amb el total de compradors o consumidors del producte genèric.

3.3.2. Segmentació del mercat

Segmentar el mercat és agrupar els clients en grups similars en funció de les seves necessitats i dels seus hàbits, que solen estar vinculats a criteris demogràfics, geogràfics, socioeconòmics, psicogràfics i altres. Amb aquesta segmentació podem establir plans específics per a cadascun d'aquests segments homogenis i pensar en les raons per les quals el producte pot satisfer-ne les necessitats.

3.3.3. Anàlisi dels clients

Es tracta d'aprofundir en el coneixement dels clients i arribar a comprendre'n el comportament. Caldrà, doncs, determinar quins seran els clients potencials de l'empresa. Aquests clients poden ser particulars (consumidors finals), dels quals hauríem de definir-ne el perfil (sexe, edat, estat civil, poder adquisitiu, nivell cultural, localització geogràfica, hàbits de consum, entre altres), però també poden ser empreses, administracions públiques o associacions, fundacions, i d'altres. En qualsevol cas, siguin del grup que siguin, és important determinar qui són, on són, què necessiten i què demanen, i quines millores desitjarien respecte als productes que ara ofereix la competència i en què basen les seves decisions de compra.

Respondrem les següents preguntes sobre els clients:

- Qui compra? Característiques personals.
- Per què compra? Motivacions.
- Què compra? Productes i marques.
- Com compra? Busca el producte o compra el que se li ofereix.
- Quant compra? Quantitats.
- On compra? Establiments, context, distància.

3.3.4. Anàlisi de la competència

En aquest apartat s'ha d'analitzar la competència més directa, és a dir, les empreses que ofereixen els mateixos (o similars) productes o serveis i que s'adrecen al mateix públic. Algunes vegades pensem que no tenim competència perquè ningú fa el mateix que la nostra empresa però sempre tindrem substitutius. Cal mirar amb una perspectiva més àmplia per a no confiar-nos. Penseu en un negoci de flors, un de bombons i un de llibres a les portes d'un hospital. Aparentment no són competència però els tres estan venen possibles regals i, per tant, sí competeixen entre ells. Aquella empresa que cuidi més la presentació d'aquest regal segur que tindrà una avantatge competitiva per atreure a la clientela, ja que li és indiferent quin dels tres productes emportar-se perquè el que realment vol és quedar bé amb algun amic o familiar.

Al'analitzar la competència, és important no limitar-se a fer una llista d'aquests competidors, ja que cal conèixer els aspectes més importants que els caracteritzen:

- Identificar quins competidors hi ha.
- On són, en quines zones operen i quina és la seva quota de mercat.
- A qui venen i quina és la imatge que té d'ells el client potencial? Tenen prestigi?
- Quins productes o serveis ofereixen i amb quines garanties? Són innovadors? Tenen qualitat?
- Quina és la seva política de preus, descomptes i condicions de pagament?
- Inverteixen part del seu pressupost en promoció i publicitat?
- Quina estratègia competitiva utilitzen? Quins avantatges tenen, quines són les seves mancances, i per què tenen èxit o per què no?

P1

3.3.5. Anàlisi dels intermediaris

En alguns sectors, si l'empresa no ven directament al client, és important conèixer els intermediaris (distribuïdors, minoristes, entre altres), perquè incideixen en la qualitat i la imatge que es dona. Cal saber qui i quants són, com treballen i com poden agregar valor a l'empresa.

3.3.6. Anàlisi dels proveïdors

Els proveïdors influeixen de manera directa en la qualitat dels productes o serveis d'una empresa. S'ha de conèixer els possibles proveïdors i identificar els que ofereixin avantatges competitius als productes o serveis que ens disposem a desenvolupar. En general, cal escollir els proveïdors que ens ofereixin una qualitat acceptable a un preu raonable, tenint en compte també els terminis de pagament i els descomptes o ràpels, però sense oblidar els terminis de lliurament, ja que poden ser crítics en alguns processos productius.

P1

PRÀCTICA

RELACIÓ D'EMPRESES COMPETIDORES I BREU DESCRIPCIÓ DE LA SEVA ACTIVITAT

CONCEPTE / NOM	PRODUCTE SERVEI	PÚBLIC OBJECTIU	PREU	QUALITAT	DIRECCIÓ MIDA	OBSERVACIONS

*També cal comparar l'empresa que volem crear amb les que hi ha en el mercat i identificar els avantatges propis respecte a la competència.

3.4. Anàlisi DAFO

L'anàlisi estratègica DAFO, que inclou la descripció dels principals punts forts i febles de l'empresa respecte a la competència, així com les principals amenaces i oportunitats que ofereix el mercat i l'entorn en general, ens permet fer un diagnòstic i una avaluació dels factors interns i externs en una adequada integració, per prendre les decisions estratègiques adients que permetin defensar i millorar la posició competitiva i el nivell de competitivitat de l'empresa.

P2

P2

PRÀCTICA

ANÀLISI DAFO

LA TEVA EMPRESA
ANÀLISI INTERNA

PUNTS FORTS

PUNTS DÈBILS

AMENACES

Estratègia:

Com aprofito els punts forts per
afrontar les amenaces?

Estratègia:

Què he de canviar pel que fa a les
debilitats per afrontar les amena-
ces?

OPORTUNITATS

Estratègia:

Com utilitzo els punts forts per
aprofitar les oportunitats?

Estratègia:

Què he de canviar pel que fa a les
debilitats per aprofitar les oportu-
nitats?

MERCAT / SECTOR /
ENTORN ANÀLISI EXTERNA



N



Handwriting practice area consisting of 20 horizontal blue lines on a light gray background.





És el moment de definir els objectius i
formular l'estratègia de l'empresa per a
assolir-los.





04

EL PLA ESTRATÈGIC



Un cop tenim clars els punts forts i febles de l'empresa i els dels seus emprenedors, així com les oportunitats i les amenaces que es deriven de l'entorn i del mercat, és el moment de definir els objectius i formular l'estratègia de l'empresa per a assolir aquests. Cal tenir present que l'anàlisi DAFO ens ha d'ajudar a definir estratègies que aprofitin les oportunitats i potencïin els punts forts, alhora que minimitzen les amenaces i els punts febles de l'empresa.

Els objectius i l'estratègia genèrica de l'empresa implicaran el desenvolupament de plans d'acció per a cadascuna de les àrees funcionals, els quals es recolliran al llarg d'aquest pla d'empresa en els corresponents pla de màrqueting, pla d'operacions, pla d'organització i recursos humans, i pla econòmic i financer. Aquests plans indiquen el camí que cal seguir per assolir els objectius establerts en el marc d'una estratègia general de l'empresa.

4.1. Visió i missió

La visió és la forma de projectar l'empresa en el futur, és el sentiment i l'expectativa del líder i expressa on es vol ser al cap d'uns anys.

La missió és la raó de ser de l'empresa, és el motiu pel qual existeix, i és la forma de definir una determinada filosofia d'empresa, amb un sistema de valors i creences.

Es pot dir que la missió és la concreció de la visió i, a tal efecte, cal respondre tres qüestions bàsiques:

- (1) quina necessitat satisfà o quin problema resol.
- (2) quina clientela pretén assolir.
- (3) com se satisfarà la necessitat que es pretén abordar.

[Ex. 1]

Visió i missió en una empresa de solucions mediambientals.

Visió: Ser el referent nacional en solucions mediambientals que permetin l'estalvi i la gestió dels recursos naturals als particulars.

Missió: Proveir solucions mediambientals que permetin l'estalvi i la gestió dels recursos naturals als particulars.

4.2. Objectius

Els empresaris i les empreses s'han de fixar objectius, els quals haurien de ser la concreció en el temps, en l'espai i en la quantitat del que es pretén amb la missió.

En general, es pretén que els objectius siguin desitjables, factibles, quantificables, comprensibles, motivants i consensuats. En aquest sentit és habitual a l'hora de formular i redactar els objectius que aquests siguin SMART (específics, mesurables, assolibles, rellevants i amb un temps determinat), de forma que es pugui fer un seguiment del seu compliment.

Els objectius s'estableixen de forma general per a l'organització, normalment a llarg termini, i també s'hauran de veure reflectits en objectius específics per a cada departament o àrea funcional, en aquest cas a curt i mitjà termini. Entre els objectius generals podem parlar de la supervivència o del creixement de l'empresa, de beneficis, rendibilitat, i d'altres. Entre els específics podem parlar de facturació, nombre de clients, quota de mercat, nous punts de venda, llançament de nous productes, utilització de la capacitat productiva, nivell d'estocs, nivell de devolucions i reclamacions, nivell d'endeutament, tresoreria, solvència, liquiditat, rotació de personal, absentisme, absència d'accidents laborals, entre altres.

4.3. Estratègia competitiva i de creixement

Les estratègies competitives també es coneixen com el model de les estratègies genèriques de **M. Porter** (1980), que és el marc de referència de tres estratègies de negoci bàsiques que poden aplicar-se a una àmplia varietat d'organitzacions de diversos sectors o indústries. Aquestes tres estratègies són:

- **Estratègia de lideratge en costos.** Consisteix a fabricar un o diversos productes, o dur a terme uns serveis amb uns costos



inferiors als de la competència, encara que la qualitat, el servei, entre altres, no es poden ignorar.

- **Estratègia de diferenciació.** Consisteix a oferir un producte o servei “únic”, és a dir, el consumidor el considera totalment diferent als que ofereix la competència, i això el mou a pagar un preu superior.
- **Estratègia d'enfocament o alta segmentació.** Consisteix a centrar-se amb exclusivitat en un segment de la línia de producte, en un grup concret de clients o en una determinada àrea geogràfica. Aquest segment de mercat estretament definit que els competidors bé poden passar per alt, ignorar o tenir dificultats per atendre (cas d'àrea geogràfica específica), o bé grups especialitzats de clients (com ara adolescents, metges, jubilats, entre altres) es denomina nínxol.

A més de definir quina estratègia genèrica seguirem, també és recomanable reflexionar sobre el creixement futur de l'empresa. En aquest sentit és recomanable utilitzar, per la seva senzillesa, la matriu d'Ansoff (1957), que expressa les possibles combinacions producte/mercat (o unitats de negoci) en que l'empresa pot basar el seu desenvolupament futur, distingint entre Penetració del mercat (major consum dels productes actuals en els mercats actuals), Desenvolupament del mercat (venta dels productes actuals en mercats nous), Desenvolupament de productes (venta de nous productes en els mercats actuals) o Diversificació (desenvolupament de nous productes en nous mercats).

4.4. Model de negoci

El model de negoci és una eina prèvia al pla de negoci que et permetrà definir amb claredat què vas a oferir al mercat, com ho faràs, a qui li vendràs, com ho vendràs i de quina forma generaras ingressos. Alexander Osterwalder i Yves Pigneur, creadors del Business Model Canvas, defineixen un model de negoci com una descripció de com una organització crea, lliura i captura valor.

Per tant, un aspecte clau per a definir un model de negoci és visualitzar la forma en què l'empresa generarà els ingressos per a cada client. La generació d'aquests ingressos pot provenir per la venda de productes (botiga); per l'ús d'un servei (telefonía, SEUR); una quota de subscripció o fee (gimnàs, Netflix); un cobrament per un préstec o lloguer (rent-a-car); per la concessió d'una llicència (us d'una patent, tetrabrik, FRACTUS); pels serveis d'intermediació (immobiliàries); per la publicitat que seria la forma més habitual de “monetitzar” les APP, blogs o webs.

Una forma senzilla i clara de representar el model de negoci és la utilització del Model CANVAS de Osterwalder i Pigneur (2010) [Ex.2] que permet veure i modelar en un sol foli -estructurat en nou elements- quin és el nostre model de negoci.

4.5. Pla d'actuacions

El pla d'actuacions consisteix a fer una llista amb totes les activitats que cal dur a terme per crear l'empresa i per implantar-ne i iniciar-ne les operacions, les quals després s'integraran i s'ordenaran per seqüència i temps.

En primer lloc, doncs, cal fer una llista de les activitats i ordenar-les de forma seqüencial. A continuació, convé assenyalar quines activitats es poden fer de manera simultània, i també cal assignar els temps de duració de cada activitat. És important assignar responsables del compliment de cadascuna de les activitats en cas que en el projecte participi més d'un soci.

El següent pas és representar gràficament les activitats en un calendari per portar un control visual del pla de treball (són útils els diagrames de Gantt) [Ex.3]. També s'ha d'establir en aquest calendari les dates d'inici i de finalització de cada activitat.

A l'hora de realitzar aquest pla d'actuacions és molt important tenir clar en quin moment és clau que iniciï l'activitat la vostra empresa. Per exemple, una empresa de perfumeria ha d'estar abans de la campanya de Nadal o abans del Black Friday si és de tecnologia o un hotel abans de la temporada d'estiu.



BUSINESS MODEL CANVAS

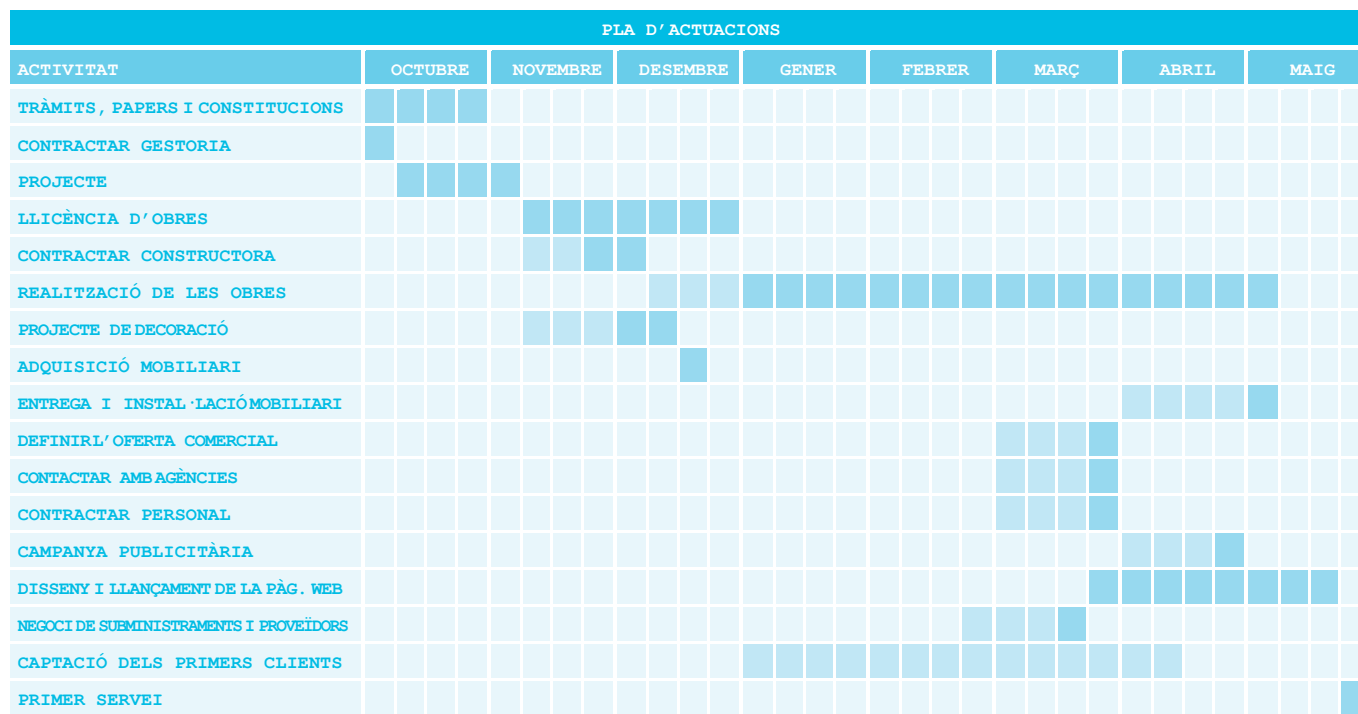
[Ex.2]

SOCIS CLAU	ACTIVITATS CLAU	PROPOSTA DE VALOR	RELACIONS AMB ELS CLIENTS	SEGMENTS DE CLIENTS
- Quins són els socis clau? - Quins són els proveïdors clau? - Quins recursos adquirim dels nostres socis? - Quines activitats clau realitzen els socis? MOTIVACIONS PER A SOCIS: Optimització i economia Know how extern, experiència Reducció de risc i incertesa Adquisició de recursos i activitats particulars	- Quines activitats clau requereix la nostra proposta de valor? - Els canals de distribució? - Les relacions amb els clients? - Les fonts d'ingressos? CATEGORIES: Producció Resolució de problemes Plataforma/Xarxes de Contacte RECURSOS CLAU - Quins recursos clau requereix la nostra proposta de valor? - Els canals de Distribució? - Relacions amb els clients? - Fonts d'ingressos? TIPUS DE RECURSOS: Físics Intel·lectuals (Marques, Patents, copyright, bases de dades, etc) Humans Financers	- Quin valor estem generant per als clients? - Quins problemes dels nostre client ajudem a resoldre? - Quins paquets de productes i serveis oferim a cada segment de client? - Quines necessitats del client satisfem? CARACTERÍSTIQUES: Novetat Rendiment Personalització "Fer la feina" Millor disseny Marca/Status Avantatge en preu Reducció de despeses Reducció de risc Accessibilitat Conveniència/facilitat d'ús	-Quin tipus de relacions espera establir i mantenir amb cada segment de clients? -Quines hem establert? - Com es poden integrar al nostre model de negocis? - Quin cost tenen? EXEMPLES: Assistència Personal Autoservei Serveis Automatitzats Comunitats Co-Creació CANALS -Quins canals de comunicació prefereixen els nostres segments de clients? -Com els contactem ara? -Com estan integrats els nostres canals? -Quins canals funcionen millor? -Quins canals són més eficients quant a costos? -Com els integrem amb les rutines dels clients? FASES DEL CANAL 1. Consciència: Com aconseguim consciència sobre els nostres productes i/o serveis? 2. Avaluació: Com ajudem als clients a avaluar la Proposta de Valor? 3. Compra: Per quins mitjans poden els clients adquirir els productes i/o serveis? 4. Lliurament: Com portem la Proposta de Valor als clients? 5. Post-Venda: Com proporcionem suport al client després de realitzar una venda?	-Per a qui s'està creant valor? -Qui són els nostres clients més importants? EXEMPLE: Mercat Massiu Ninxol de Mercat Segments Diversificat Plataforma Multilateral
ESTRUCTURA DE DESPESES			FONTS D' INGRESSOS	
- Quins són els costos més rellevants inherents al nostre model de negoci? - Quins recursos clau són els més cars? - Quines activitats clau són les més cares? EL TEU NEGOCI ESTÀ BASAT EN: Basat en costos (estructura de cost baixa, proposta de valor de preu baix, màxima automatització, outsourcing extensiu) Basat en valor (centrat en creació de valor, proposta de valor premium) CARACTERÍSTIQUES: * Costos Fixos (salaris, rendes, utilitats) * Costos variables * Economies d'escala * Economies de gama			- Quins valors estan disposats a pagar els nostres clients? - Què estan pagant actualment? - Com estant pagant ara? - Com preferirien pagar? - Quant contribueix cada flux d'ingressos al total dels ingressos? TIPUS PREU FIX PREU DINÀMIC Venda d'actius Llista de preus Negociació Pagaments per ús Depenent de la funcionalitat del producte Gestió rendiments Quotes de subscripció Depenent del segment de client Mercat en temps real Préstec / lloquer / Leasing Depenent del volum Llicències Taxes d'intermediació Publicitat	

[Ex.3]

Diagrama de Gantt.

La unitat temporal del cronograma són les setmanes i les divisions de l'escala en mesos.





N



Handwriting practice area consisting of 20 horizontal blue lines on a light gray background.





El pla de màrqueting defineix l'estratègia i la direcció en la qual s'han d'enfocar els esforços de l'empresa per a generar vendes. Aquest pla haurà de demostrar la viabilitat comercial del projecte.





05

EL PLA DE MÀRQUETING



El pla de màrqueting ha de suposar un camí de claredat i de concentració d'esforços per a assolir els objectius de l'empresa pel que fa a donar valor global al producte o servei, la seva transferència pels canals comercials, l'atracció i retenció de clients i/o consumidors i per a arribar al màxim grau de satisfacció tant de l'empresa com dels clients o consumidors que adquireixin els nostres productes i/o serveis.

Hem de tenir en compte també que podem plantejar dos tipus generals de plans de màrqueting:

- Un pla estratègic de màrqueting, és a dir, a llarg termini, pel que fa als vessants globals de comercialització, màrqueting i estratègia de relació amb els clients.
- Una sèrie de plans anuals de màrqueting, és a dir, els plans que cada campanya o any econòmic fa l'empresa i que s'hauran de dur a terme aplicant les tàctiques corresponents, fonamentades en la utilització de determinades combinacions d'eines, tècniques o variables de màrqueting mix (de producte, de preu, de distribució, de comunicació, relació amb els clients, serveis postvenda, entre altres) que s'hauran de decidir anualment.

5.1. Públic objectiu i previsió de vendes

El públic objectiu d'una empresa està integrat pel conjunt de consumidors que espera captar amb els seus productes i serveis. En aquest apartat s'ha de concretar quins productes i serveis hem de determinar i definir per a cadascun dels mercats que són l'objectiu, en funció de les característiques dels mercats i, sobretot, segons les característiques dels consumidors d'acord amb el segment o els segments als que ens voldrem adreçar. S'haurà de quantificar (quota de mercat) i definir els productes o serveis que s'han de comercialitzar per mercats i així mateix les condicions de qualitat i l'adequació, si escau, a les possibles segmentacions establertes. Serà important fer les pertinents previsions de vendes.

A continuació es presenten uns quadres per dur a terme aquestes previsions per mesos, dins els primers tres anys d'activitat de la nostra empresa. En aquesta previsió de vendes cal tenir present els diferents productes/serveis o famílies de productes/serveis i a quin preu es comercialitzaran en funció de l'època de l'any si és que hi ha estacionalitat en la demanda. **P1**

5.2. Posicionament

El posicionament d'un producte consisteix a destacar els seus atributs distintius, les característiques que faran que els consumidors l'identifiquin i el prefereixin a d'altres de diferents.

El posicionament d'un producte està molt relacionat amb la percepció que el consumidor en té. La posició d'un producte és la forma com els consumidors el defineixen d'acord amb uns atributs importants: és el lloc que el producte ocupa en la ment dels consumidors, en relació amb els productes de la competència.

Una empresa ha de posicionar els seus productes basant-se en un o diversos dels seus punts forts, com per exemple la seva relació qualitat-preu, les seves prestacions, la seva imatge o la innovació, entre altres.

En el pla d'empresa cal explicar la posició diferencial de l'empresa o dels seus productes respecte a la competència, indicant com volen que ens percebin els nostres clients.

5.3. Polítiques de màrqueting: màrqueting mix

És important definir quines són les característiques de la imatge que volem que els nostres clients potencials associïn amb la nostra empresa, el nostre producte o servei, i identificar-ne les principals variables, i analitzar les diferents polítiques per aconseguir els nostres objectius comercials.

5.3.1. Política de producte o servei

Des del punt de vista del client, cal analitzar les novetats que aporta: qualitat, avantatges, marca, presentació, atenció al client, personalització i diferenciació del producte, garantia, servei postvenda, entre d'altres.

- Identificar el nom de cada producte i/o servei i, si escau, amb quina marca es comercialitzarà.
- Descriure les característiques tècniques de la gamma de productes o serveis.
- Descriure les característiques pròpies del producte com ara la forma, el color, la presentació, l'embalatge, l'etiquetatge, la qualitat, i d'altres.
- Cal pensar en el cicle de vida del producte o servei i en les evolucions futures.

PREVISIONS DE VENDES

Dur a terme aquest quadre per als tres primers anys.

PREUS	PRODUCTES	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	TOTAL-ANY
	A	QUANTITAT												
	B													
	C													
INGRESSOS PER PRODUCTE	A	EUROS												
	B													
	C													
	TOTAL													

- Descriure si s'ofertiran altres serveis complementaris com ara certificacions, garanties, instal·lacions, manteniments, devolucions, finançament o serveis de postvenda.
- Les necessitats que cobrirà i els clients a qui s'adreçarà.
- Elements innovadors o diferenciadors respecte a altres productes del mercat que es poden convertir en avantatges competitius per a l'empresa.
- Característiques, formació i motivació del personal d'atenció al client.

5.3.2. Política de preu

Es tracta de determinar la política de preus més adequada per a la nova empresa, considerant els resultats de l'estudi de mercat (preus de la competència i expectatives dels clients) i els costos propis.

- Llista de preus dels productes o serveis que s'ofereixen.
- Diferenciació de preus segons el tipus de producte o servei (ajustar les tarifes als costos per no vendre per sota del preu).
- Cost que suposarà el producte o servei, tenint en compte el cost dels materials i de fabricació, així com els costos de distribució, comissions, possibles variacions dels preus de compra, entre altres.
- Indicar preus de referència en el mercat i justificar la política de preus comparant-la amb la competència. Si no podem vendre més barat hem d'explicar què oferim de més (servei, proximitat, i d'altres) i quin preu té això de més que oferim.

- Estratègia de preus més adequada per a l'empresa a partir de valoracions dels costos fixos, variables, comercialització, elements diferenciadors respecte de la competència, així com el marge comercial o els beneficis.
- Política de descomptes (per volum de venda, tipus de clients, entre d'altres).
- Política de rebaixes.
- Condicions de cobrament.
- Fer-se la següent pregunta: quin preu està disposat a pagar el client per l'adquisició d'aquest producte o servei?

5.3.3. Política de comunicació

La comunicació és el conjunt de mitjans que utilitzen les empreses amb l'objectiu d'impulsar i estimular la demanda dels diferents productes i serveis, per tal de captar nous clients i conservar els que ja tenen.

Hi ha moltes eines o variables de comunicació que donen moltes possibilitats d'afegir valor al producte o servei. Malgrat tot, s'ha de triar les que s'adeqüen a la naturalesa i a la dimensió de la nostra empresa. Cal tenir present el públic al qual s'adreça i el missatge que s'ha de transmetre. Aquest missatge ha de ser clar i precís, cal indicar què s'ofereix i on es pot obtenir.

En la política de comunicació cal deixar clar:

- Logotip o imatge identificativa en el web, papereria, rètols, embalatge, mitjans de transports propis, i tota la resta.
- Com es pensa promocionar el producte o servei, és a dir, cal

descriure les activitats adreçades tant a intermediaris com a consumidors finals per estimular la demanda, indicar la programació de les accions i establir un pressupost.

- Entre les possibles accions a desenvolupar en la política de comunicació i comercialització cal tenir en compte tot el relacionat amb el màrqueting digital o màrqueting 2.0 o 3.0. Avui en dia és fonamental tenir presència en internet i en algunes de les diferents xarxes socials com Facebook, Twitter, Instagram, etc., ja que és impossible tenir presència en totes. Cal mantenir una bona reputació en línia per la qual cosa caldrà actualitzar els continguts i, en molts casos, pot ser interessant la figura del Community Manager o Social Media Manager com a un element clau en les relacions públiques de l'empresa.
- En totes les accions a realitzar entre les 5 àrees d'actuació plantejades en la política de comunicació, cal planificar l'execució d'aquestes accions i establir un pressupost.

P2

P2

PRÀCTICA

ÀREES D'ACTUACIÓ

Dur a terme aquest quadre per als tres primers anys.

ÀREES D'ACTUACIÓ	QUANTITAT	PREU	TOTAL
PROMOCIÓ DEL PRODUCTE			
PUBLICITAT I COMUNICACIÓ			
RELACIONS PÚBLIQUES I GENERACIÓ D'IMATGE			
VENDES PERSONALS I FORÇA DE VENDES			
MÀRQUETING DIRECTE I MÀRQUETING ON LINE			
TOTAL			

5.3.4. Política de distribució

És el conjunt d'activitats que porta a terme l'empresa per posar a disposició del mercat els productes demanats. Es tracta d'estudiar els avantatges i els inconvenients dels diferents canals de distribució i seleccionar els més adients per facilitar que el client pugui trobar el producte, en el moment que ell vulgui, així com la millor manera de transportar-lo.

- Cal determinar com es vendrà el producte, de forma directa per l'empresa o de forma indirecta, amb la intervenció d'intermediaris (majoristes, cadenes, minoristes, punts de venda directa i d'altres). En aquest cas caldrà establir quins són aquests intermediaris i quines són les seves atribucions.
- Si es planteja la utilització d'Internet i de l'e-commerce com a mitjà de venda, caldrà pensar en el sistema logístic per dur a terme aquesta distribució.
- Organització de la xarxa comercial. Quantes persones es dedicaran a la venda del producte o servei? Quin perfil i quina formació han de tenir?
- Cal pensar en el marxandatge, que és el conjunt de tècniques i accions dutes a terme en el punt de venda (entre d'altres decoració, llums, música, localització dels productes, pres tatges, passadissos) amb l'objectiu d'augmentar el poder d'atracció dels productes exposats i estimular-ne la venda.



DETALL

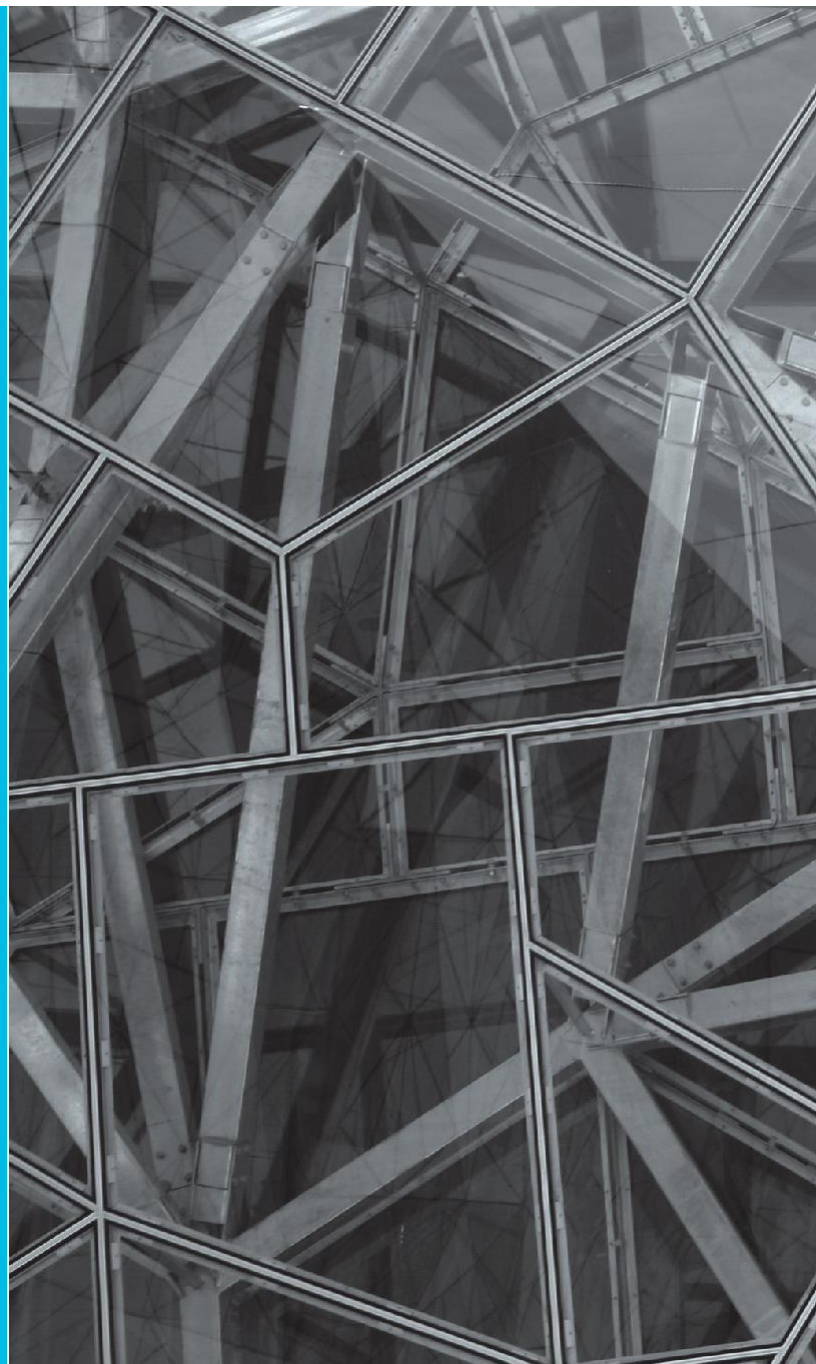
ÀREES D'ACTUACIÓ

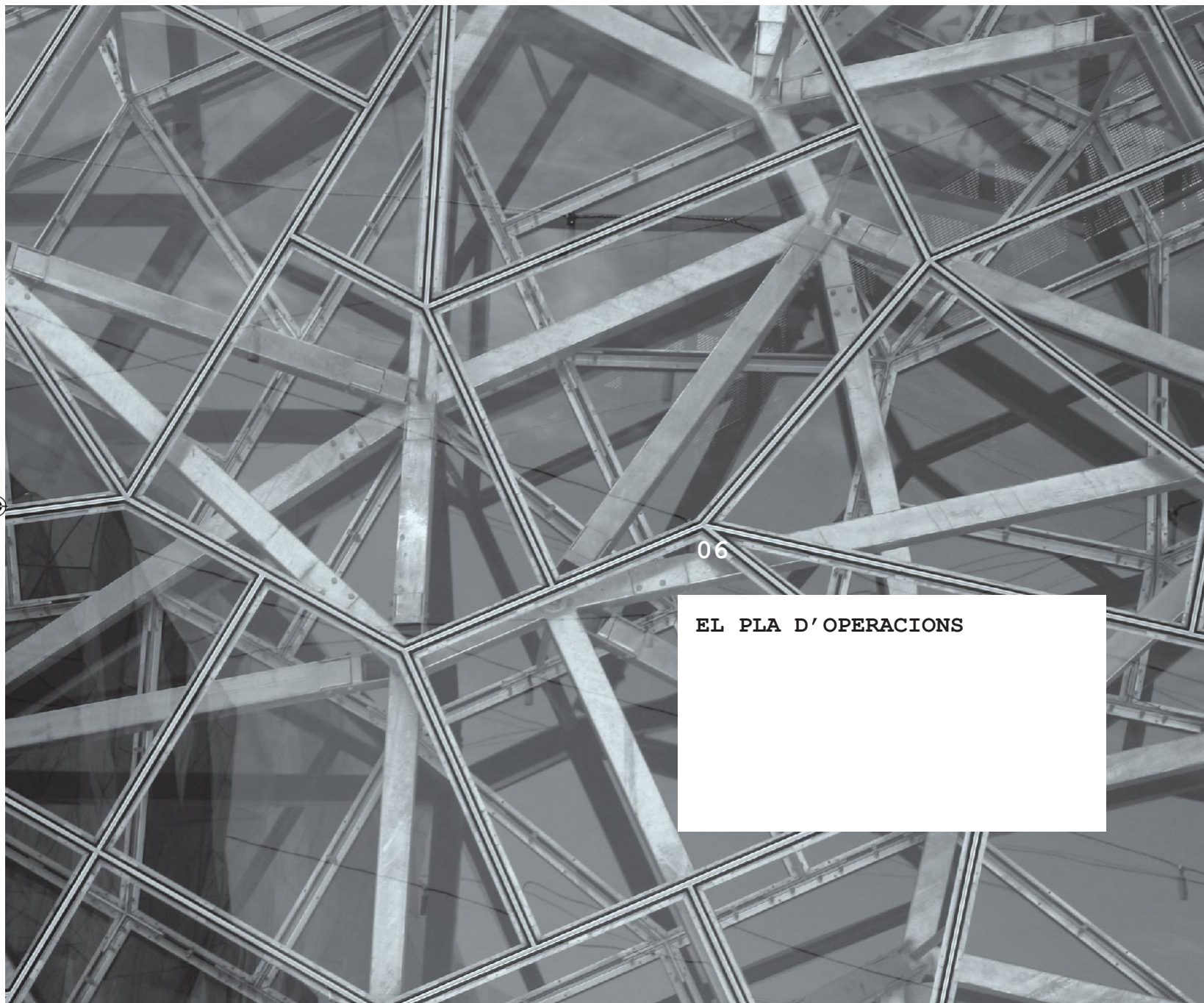
Detallem les 5 principals àrees d'actuació en política de comunicació i les possibles variables per decidir.

PROMOCIÓ DE VENDES	PUBLICITAT I COMUNICACIÓ	RELACIONS PÚBLIQUES I GENERACIÓ D'IMATGE	VENDES PERSONALS I FORÇA DE VENDES	MÀRQUETING DIRECTE I MÀRQUETING ON LINE
• Concursos, jocs • Premis, regals directes • Regals per acumulació de compres • Regals en col·laboració • Reemborsament del preu de compra • Festes i entreteniment • Degustacions • Enviaments o lliuraments gratuïts • Producte doble, gegant, familiar • Fires i mostres comercials • Demostracions i exhibicions • Cupons • Rebaixes • Finançaments a baix interès • Consideracions i avantatges a clients • Programes de continuïtat amb clients • Vinculacions amb clients • Ofertes competitives	• Fulletons, butlletins i prospectes en general • Fulletons i butlletins domèstics • Pàgines Grogues • Pòsters i cartells • Pintures i gravats en instal·lacions • Pintures i gravats en mitjans de transport • Tanques publicitàries • Cartells i pintures en moviment • Signes, símbols i logotips en embalatges i espais de llocs • Pàgines, forats en diaris i revistes • Espais gravats i directes radiofònics • Anuncis televisius • Programes de TV/ràdio patrocinats • Aparadors • Vídeos • Material audiovisual divers • Etiquetes i impresos en packaging • Directoris senyalitzats	• Centre d'acollida i recepció de clients • Equip de premsa i relacions amb mitjans de comunicació • Atenció al client • Explicacions de l'empresa • Visites i turisme industrial • Reports o informes anuals • Seminaris i jornades • Conferències • Publicacions • Actes com a patrocinador, obres de caritat • Relacions amb la comunitat • Mitjà d'imatge-identitat d'empresa • Revista d'empresa • Participació en actes • Lobbying o grup d'influència	• Presentacions de vendes • Reunions, conferències de vendes • Vendes individuals, venedor-client, venedor-grup de clients • Vendes en equip davant de grups de compradors potencials • Programes incentiu • Visites domiciliàries • Mostres gratuïtes • Vendes en certàmens i fires • Informacions diverses sobre nous productes i desenvolupaments • Seminaris de venda	• Catàlegs de venda directa • Enviaments de propostes • Màrqueting telefònic o telemàrqueting, vendes per telèfon • Botiga electrònica, vendes a través d'Internet • Correu per fax • E-mail o correu electrònic • Voice mail o bústia de veu • Botiga TV



El pla d'operacions ens explicarà com i amb quins recursos serem capaços de fabricar, comercialitzar i prestar el servei o el producte que hem identificat i definit pels nostres clients potencials. Haurà de demostrar la viabilitat tècnica del projecte.





06

EL PLA D'OPERACIONS



El pla d'operacions es defineix a partir de l'anàlisi dels següents elements:

6.1. Descripció tècnica del producte o servei

S'ha de descriure quin és el producte o servei que vol oferir l'empresa, deixar constància de les especificacions que hi pugui haver com ara la descripció física, les característiques tècniques, la mida, el pes, la composició, el packaging i d'altres. Aquesta descripció ha de complementar la que s'ha fet en el pla de màrqueting, que tenia un enfocament comercial.

6.2. Procés de producció o de prestació del servei

S'ha de descriure les etapes del cicle sencer de la fabricació del producte o de prestació del servei, des que s'adquireixen les mercaderies o es rep un client fins que es lliura el producte acabat i es factura. És important el temps necessari per dur a terme aquest procés.

6.3. Capacitat instal·lada

S'han de quantificar els productes que es poden produir o els serveis que es poden prestar, tenint en compte els recursos materials i humans disponibles, així com el temps de realització del procés. Cal, doncs, indicar els factors que s'han tingut en compte per arribar a aquesta xifra, és a dir, el personal i les instal·lacions disponibles, els dies i torns de feina, les hores treballades, i tota la resta.

També és interessant identificar els colls d'ampolla del procés, és a dir, la fase més lenta en un procés productiu multifase, ja que és la que limita la capacitat de producció.

A l'últim, també cal pensar quines estratègies permeten modificar aquesta capacitat productiva a curt i a llarg termini, com per exemple: subcontractar la fabricació d'elements; contractar més mà d'obra; increment de torns de treball;

hores extres; variacions en el nivell d'existències; posposar el manteniment de les instal·lacions i els equips; modificar els períodes de vacances, entre altres.

6.4. Planificació i programació de la producció

Es tracta d'assenyalar per a cada mes les quantitats previstes de fabricació i els recursos humans necessaris, tenint en compte la previsió de vendes realitzada. [Ex. 1] També convé indicar el nivell d'existències mensual, resultat del diferencial entre la fabricació i la venda, i, si és el cas, la quantitat de fabricació que se subcontractarà.

Així mateix, es pot afegir en quin moment es donaran les ordres de fabricació, les ordres d'aprovisionament, o el que sigui.

Quant a les empreses que al llarg de l'any duen a terme de forma successiva diferents fases del procés de producció (per exemple una empresa agrària), cal adjuntar un cronograma de les operacions que es farà en cada època de l'any. També, les empreses que durant la setmana o al llarg del dia fan diferents tipus d'activitats, convé que representin en un quadre els horaris i les operacions que es duren a terme durant la setmana i, fins i tot, amb el personal necessari que hi treballarà en cada hora i dia. Això és la programació de la producció. Un exemple seria una autoescola que ha de programar les hores teòriques i pràctiques en funció dels professors i dels vehicles disponibles, o en un gimnàs on programen horaris de classes i professors. També en la programació cal establir els criteris que seguirem per a assignar carregues de treball als diferents treballadors o instal·lacions. Per exemple, podem seguir el criteri FIFO primer que arriba primer que es serveix, com en una carnisseria o, en funció del temps d'execució es programen els clients a una perruqueria o, en funció de la màxima utilització de les taules en un restaurant, o de la gravetat en un servei d'urgències, etc.

[Ex.1]

Quadre de planificació de la producció en un petit hotel de 12 habitacions.

NOMBRE HAB. OCUPADES	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	TOTAL
TEMPORADA BAIXA	110	96	77	106	91	106	110	0	106	106	101	72	1.080
CAP DE SETMANA	86	97	76	86	130	86	86	0	86	97	97	0	929
VACANCES	0	0	77	0	0	0	0	298	0	0	0	125	499
TOTAL HAB. OCUPADES	197	193	229	192	221	192	197	298	192	203	198	197	2.508
PERSONAL	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	
PERS. RECEPCIÓ	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	
CAP RECEPCIÓ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
NETEJA HAB. (VARIABLE)	0,45	0,48	0,53	0,46	0,51	0,46	0,45	0,69	0,46	0,47	0,47	0,50	
NETEJA GENERAL (FIX)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	

6.5. Logística integral: gestió de materials

6.5.1. Pla d'aprovisionaments i compres

En aquest apartat cal assenyalar qui serà el responsable de fer les comandes, com i en quin moment es farà l'aprovisionament dels diferents materials i quina serà la quantitat de cada comanda. També caldrà pensar com es gestionarà aquest material quan arribi a l'empresa, és a dir, qui farà la recepció i inspecció de les comandes i com, i, si escau, qui manipularà aquests productes al magatzem i de quina manera.

La planificació de les comandes s'estableix en funció dels tipus de productes, però una bona política de compres ens permetrà desenvolupar l'activitat sense por a excedir-nos en les existències o a quedar-nos-ensense. En el cas d'alguns productes la comanda es farà quan s'arribi a un nivell d'existències mínim, en altres casos, si s'utilitzen poc, en el moment en què s'ha consumit, o es farà un reaprovisionament periòdic demanant la quantitat necessària per reomplir la quantitat consumida de producte.

En alguns casos, i depenent de la complexitat del negoci, pot ser interessant fer una planificació de les necessitats de materials a través d'un MRP (Material Requirement Planning), que pot tenir el suport de programes informàtics i que, tenint en compte les necessitats de materials per a la producció desitjada, els nivells d'estoc i els terminis d'aprovisionament, establirà de forma mensual els moments i les quantitats en què s'han de fer les comandes.

Aquests aprovisionaments deriven de la realització d'una previsió de les compres necessàries per al bon funcionament de l'empresa. En funció de la tipologia d'aquestes compres les podem agrupar en quatre categories.

En primer lloc, hem de preveure totes les inversions necessàries per a la posada en marxa de l'activitat. **p1**

Aquesta quantificació de les inversions ens permetrà d'establir més endavant el pla de necessitats financeres. Per això és aconsellable adjuntar en els annexos les factures proforma d'aquestes inversions.

També convé recordar que s'ha de preveure com i cada quant de temps es farà el manteniment de les instal·lacions i de la maquinària adquirida, atès que serà vital per al bon funcionament del negoci.

Amés del'adquisició d'aquestes inversions, també és necessària la previsió dels consums de primeres matèries (depenent de les vendes) i de la resta de productes que es consumiran durant l'exercici econòmic, com ara material d'oficina, material de neteja, roba de feina, i d'altres. **p2**

A l'últim, entre les compres possibles, també cal preveure les despeses derivades de la contractació de professionals independents (entre altres gestoria, advocats, servei de prevenció de riscos laborals), **p3** així com dels consums de subministraments exteriors (aigua, llum, telèfon, gas, combustible i d'altres). **p4**

Amb relació a totes aquestes compres, és important l'elecció dels proveïdors i, per tant, és recomanable indicar les característiques dels principals proveïdors i les condicions més destacables dels contractes (qualitats, preus, descomptes i/o ràpels, terminis de lliurament, terminis de pagaments i d'altres). Es poden adjuntar en els annexos catàlegs i pressupostos dels proveïdors.

No hem d'oblidar que alguns productes són crítics pel que fa al bon funcionament del negoci i, per tant, és convenient avaluar l'impacte i el risc de cada compra. A més, una bona selecció dels proveïdors pot millorar la qualitat de l'empresa i reduir els costos de les mercaderies o dels serveis. En aquest sentit, cal analitzar les ofertes dels proveïdors i estimar el volum de comanda òptim que convé realitzar, sobretot, en cas de grans volums que permeten aprofitar descomptes i preus més baixos.

P1

PRÀCTICA

PLA DE COMPRES: INVERSIONS

INVERSIONS			
CONCEPTE	QUANTITAT	PREU	TOTAL
TERRENYS			€
CONSTRUCCIONS			€
Adquisicions de construccions			€
Millores en local i magatzem			€
(inversions en actius llogats operativament)			€
Altres			€
INSTAL·LACIONS			€
Electricitat			€
Aire condicionat			€
Insonorització			€
Altres			€
MAQUINÀRIA			€
Caixes			€
Dispensador de begudes			€
Cafetera			€
Altres			€
EINES I UTENSILIS			€
Telèfon mòbil			€
Altres			€
			€
			€
MOBILIARI			€
Taules			€
Cadires			€
Altres			€
			€
SOFTWARE INFORMÀTIC			€
Contaplust			€
Office			€
Altres			€
			€
HARDWARE INFORMÀTIC			€
Impressora			€
Agenda electrònica			€
Ordinador			€
Altres			€
			€
ELEMENTS DE TRANSPORT (vehicles)			€
Furgoneta			€
Altres			€
			€
			€
TOTAL INVERSIONS			€

Els conceptes detallats a les caselles són alguns exemples orientatius.



PRÀCTICA

PLA DE COMPRES: CONSUMIBLES

CONSUMIBLES			
CONCEPTE	QUANTITAT	PREU	TOTAL
MATÈRIES PRIMERES			€
			€
			€
			€
			€
			€
			€
			€
			€
MATERIAL D'OFICINA			€
	Paper tiquets		€
	Bolígrafs		€
	Carpetes		€
	Tinta		€
	Altres		€
			€
			€
			€
MATERIAL DE NETEJA			€
	Baieta		€
	Escombra		€
	Lleixiu		€
	Galleda		€
	Paper higiènic		€
	Altres		€
			€
			€
ALTRES MATERIALS			€
	Roba laboral		€
	Farmaciola		€
	Equips de protecció individuals		€
	Altres		€
			€
			€

Els conceptes detallats a les caselles són alguns exemples orientatius.

P3

PRÀCTICA

PLA DE COMPRES: SERVEIS PROFESSIONALS INDEPENDENTS

SERVEIS PROFESSIONALS INDEPENDENTS													
CONCEPTE	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	TOTAL ANY
GESTORIA													€
ADVOCAT													€
ASSESSOR FISCAL													€
VIGILÀNCIA DE LA SALUT I SERVEI PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS													€
													€
													€
													€
													€
													€
													€
													€
TOTAL													€

P4

PRÀCTICA

PLA DE COMPRES: SUBMINISTRAMENTS

SUBMINISTRAMENTS													
CONCEPTE	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	TOTAL ANY
AIGUA													€
ELECTRICITAT													€
COMBUSTIBLE													€
TEL. FIX + ADSL													€
TEL. MÒBIL													€
GAS													€
ALTRES													€
													€
													€
													€
													€
													€
TOTAL													€



6.5.2. Gestió d'estocs: magatzem

La gestió d'estocs és una de les activitats fonamentals dins de la cadena de subministraments, ja que el nivell d'estocs pot suposar la major inversió de l'empresa (en el sector de la distribució pot representar més del 50% de l'actiu).

Amb la premissa que els estocs són necessaris però que costen diners a les empreses i, per tant, és important minimitzar-los en la mesura que s'asseguri el subministrament de productes, caldrà definir la política d'estocs quant a estocs de mitjana, estocs de seguretat, classificació i valoració de les existències i d'altres. Cal preveure quina serà la quantitat i el valor de les primeres matèries i auxiliars, i també la quantitat i el valor dels productes en curs i acabats que s'hauran de mantenir emmagatzemats com a mitjana (aquest valor és necessari per omplir els quadres financers i, per tant, caldrà adoptar un criteri de valoració d'existències).

En cas que els estocs siguin necessaris per a l'empresa, també caldrà reflexionar sobre les principals característiques del magatzem (com ara dimensions, alçada, prestatgeries, cambres frigorífiques, sitges) i pensar com s'ubicaran els diferents productes dins del magatzem. D'altra banda, també és necessari reflexionar sobre els elements de transport per a aquests materials dins del magatzem (transpaleta, toro, pont grua, cintes transportadores i d'altres), els quals s'han d'incloure prèviament en el quadre de previsió d'inversions.

Un altre aspecte que s'ha de considerar en cas de tenir estocs és quin tipus de control es farà sobre els inventaris, com per exemple l'inventari comptable, control d'entrades i sortides, nivell d'obsolescència, i altres aspectes que normalment depenen del tipus i valor dels productes.

6.5.3. Gestió de comandes dels clients i distribució física

Estratègia d'un procés crític perquè hi ha contacte directe amb el client i la qualitat en el servei en condicionarà la fidelitat. A més, aquesta gestió afegeix la problemàtica del transport fins a aquest client.

L'emprenedor haurà de reflexionar sobre com es rebran les comandes, com s'efectuarà la preparació de les comandes (o *picking*) en el magatzem i, finalment, com es lliurarà aquesta comanda al client i com es cobrarà.

Les empreses que inclouen la distribució física dins del seu procés productiu cal que indiquin si serà necessari algun tipus de transport propi o aliè del producte acabat o servei fins al client, i a quin cost.

6.6. Localització, descripció del local i distribució en planta

Es tracta d'indicar la localització de l'empresa i justificar aquesta localització tant en l'àmbit de la comarca o del municipi com en el del carrer, el polígon industrial o altres. És convenient esmentar les alternatives avaluades i cal afegir algun mapa de la situació. [Ex.2]

Recordeu que en les empreses de serveis, principalment en el comerç, la localització és clau per afavorir els ingressos mentre que en la producció, la localització és clau des del punt de vista dels costos. També cal considerar com a alternativa per a alguns projectes, la ubicació en una primera etapa en algun viver o incubadora d'empreses o, fins i tot, si l'empresa és molt petita podria estar un temps utilitzant un espai de coworking.

També és necessària una descripció del local on s'ubicarà l'empresa, tot indicant la forma, la dimensió, la superfície, l'accés, les instal·lacions disponibles (com ara aigua, llum, telèfon, Internet, gas, aire condicionat, calor), les reformes que s'han de fer, el costos derivats de l'adquisició d'aquest espai (compra, lloguer, drets de traspàs, construcció, assegurances, impostos, comunitat de veïns i altres), les possibilitats d'expansió, i tota la resta.

A l'últim, l'emprenedor ha de fer un croquis acotat o plànol del local on apareguin els diferents departaments o àrees, juntament amb els elements més rellevants d'aquesta distribució en planta com ara el mobiliari, la maquinària, els llocs de treball i tot el que calgui. [Ex.3]

6.7. Gestió de la qualitat

La qualitat és fonamental per a ser competitiu i, per tant, tota l'organització ha d'estar implicada en la qualitat. És molt important fer les coses bé a la primera i caldrà transmetre aquesta idea a tot el personal, de manera que cada membre de l'organització actui com un client intern que pot rebutjar un producte o aturar un procés. A més, l'empresa hauria d'afavorir l'aprenentatge, la innovació i la millora contínua com a eines per a aconseguir l'excel·lència empresarial i incrementar la probabilitat d'augmentar la satisfacció dels clients i altres parts interessades.

Així doncs, en aquest apartat caldrà definir quina política vers la qualitat tindrà l'empresa, si està previst implantar un sistema de gestió de la qualitat (per exemple la norma ISO 9001-2000) o com es preveu realitzar aquesta gestió de la qualitat. En qualsevol cas, és interessant preveure sistemes de control en el procés de producció o de realització del servei. Cal establir controls de qualitat sobre les matèries primeres adquirides i sobre els productes acabats o serveis realitzats. També fóra bo indicar quines accions s'emprendran per conèixer el nivell de satisfacció dels clients i com es pot millorar el producte o servei (per exemple es poden realitzar enquestes de satisfacció, bústia de suggeriments, entre altres).

En aquest apartat poden ser útils els indicadors de control que mesuren la qualitat del producte o servei, com per exemple el nombre d'unitats de producte defectuoses, el nombre de queixes o reclamacions dels clients, el nombre de clients que repeteixen, el nombre de lliuraments fora de termini, i tants altres.





[Ex.2]

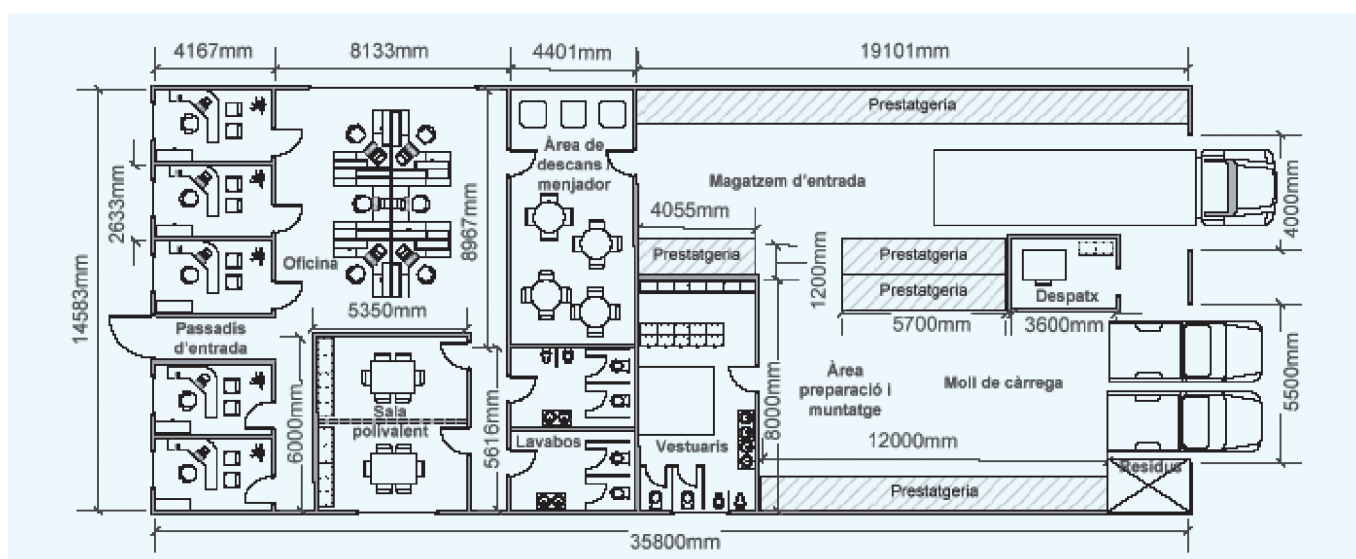
Exemples de mapa de localització.

Font: Google-maps.



[Ex.3]

Exemple de distribució en planta.



6.8. Gestió mediambiental

En aquest apartat l'emprenedor ha d'identificar els aspectes mediambientals que es deriven de les activitats i dels serveis que desenvoluparà en el seu àmbit d'influència i haurà d'indicar si l'empresa s'ha d'acollir a alguna normativa mediambiental específica.

En qualsevol cas caldrà indicar les mesures preventives que es prendran en matèria de mediambient i el cost associat a aquestes mesures.

Per exemple, es pot parlar de l'estalvi energètic amb l'ús de bombetes de baix consum, de l'estalvi d'aigua, del control dels sorolls, dels vessaments, de la utilització de diferents contenidors per a llençar-hi els diferents tipus de residus que es generin a l'empresa, així com la seva recollida per empreses especialitzades, entre altres.





NOTES



El personal és l'actiu més important de tota organització i, per tant, cal definir molt bé el perfil i el nombre de persones que necessitem i com estaran organitzades.





07

L'ORGANITZACIÓ I ELS RECURSOS HUMANS

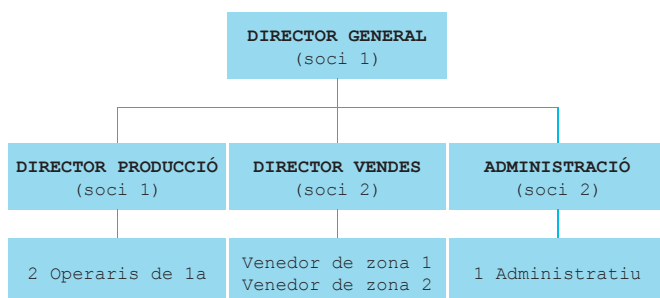


7.1. Organigrama de l'empresa

L'organigrama és una representació gràfica de l'estructura organitzacional de l'empresa en la qual es mostra, de manera esquemàtica, la posició de les àrees que la integren, les línies d'autoritat, relacions de personal, els comitès permanents i les línies de comunicació.

Cal definir la plantilla de l'empresa tenint en compte els socis i els treballadors contractats, i cal representar un organigrama funcional, que representi funcions i no persones, ja que al començament les mateixes persones poden desenvolupar diverses funcions que si caldrà considerar com en l'exemple 1.

[Ex. 1] Organigrama d'empresa.



7.2. Descripció de llocs de treball

A més dels promotors inicials del projecte empresarial, pot ser que calgui incorporar-hi altres persones, com a socis o com a treballadors, en funció dels seus coneixements, les habilitats o el nombre de persones necessàries per oferir el producte o servei. Cal valorar quantes persones es necessitaran a l'empresa i quin perfil tenen.

En la descripció d'un lloc de treball es concreta la identificació del lloc, la dependència jeràrquica, la categoria atorgada, les tasques i funcions de cada lloc i les responsabilitats que ha d'assumir cadascú, així com els requisits personals (formació, coneixements, experiència i altres) i el temps de dedicació necessari.

7.3. Política de selecció i contractació del personal

Per a la captació i selecció del personal cal tenir en compte que és important fer-la abans que es presenti la necessitat real, ja que requereix un temps. També cal pensar si es farà a través de les Oficines de Treball de la Generalitat (OTG) o el SOC (Servei d'Ocupació de Catalunya), de la borsa de treball d'un centre de formació, un anunci a la premsa, d'una empresa de treball temporal (ETT), o d'alguna altra manera.

És important pensar com es farà el procés de selecció dels candidats, és a dir, si es durà a terme una prova, un test, una entrevista, el que sigui.

És recomanable, en empreses amb diversos nivells jeràrquics, iniciar el procés de selecció pels llocs de més responsabilitat. A més, pot ser interessant que aquestes persones participin en la selecció de la resta de treballadors amb menys qualificació.

En relació amb la contractació, cal pensar en el tipus de contracte que es vol fer a cadascun dels treballadors i tant en la selecció com en el tipus de contracte no s'han d'oblidar les bonificacions a la Seguretat Social que tenen alguns col·lectius segons l'edat o el gènere, per exemple, i del tipus de contractació. És habitual en els nous contractes incloure un període de prova i que el primer contracte sigui temporal amb renovació a indefinit passat aquest període.

També convé pensar si un cop s'inicia el contracte el treballador rebrà algun tipus de formació complementària.

7.4. Política salarial i costos laborals

Una vegada l'empresa ha decidit contractar un determinat nombre de persones, cal que tingui en compte les conseqüències d'aquestes contractacions, que vindran determinades per la relació de l'empresa amb:

- Els treballadors.
- La Seguretat Social.
- La hisenda pública.



Les previsions derivades de l'establiment de relacions contractuals han de separar clarament les repercussions d'aquests contractes en termes de despesa i en termes de tresoreria.

L'emprenedor ha de definir la política salarial que permeti fixar els sous d'acord amb la complexitat de la feina, la dedicació, formació i responsabilitat. Així mateix, l'emprenedor haurà de preveure si el sou dels treballadors serà fix o si tindrà una part variable i, en aquest cas, com se n'avaluarà la consecució. D'altra banda, haurà de preveure el nombre de pagues anuals, tant per a la part fixa com per a la part variable, i els increments anuals que es preveuen. **P1**

Efectivament, pel fet de contractar treballadors, l'empresari adquireix una sèrie de responsabilitats:

- En primer lloc, es compromet a retribuir els treballadors.
- En segon lloc, està obligat a donar d'alta l'empresa i els treballadors a la Seguretat Social i, per tant, a satisfer les quotes empresarials a la Seguretat Social i a ingressar les quotes dels treballadors.
- En tercer lloc, l'empresari també es compromet a retenir dels treballadors un percentatge sobre el rendiment del seu treball i ingressar-lo a la hisenda pública.

L'empresa, per tant, incorre en unes despeses i administra diners per compte dels treballadors. Es consideren despeses per a l'empresa les següents:

- Les remuneracions íntegres dels treballadors, és a dir, els sous i salaris (incloent-hi el de l'empresari o empresaris promotores).
- Les càrregues socials, és a dir, les partides satisfetes per l'empresa amb fins socials i assistencials dels seus treballadors: Seguretat Social a càrrec de l'empresa i quota d'autònoms, dotacions a mutualitats de previsió social, transport dels treballadors si corre a compte de l'empresa i d'altres.
- Partides com ara dietes, despeses de representació, indemnitzacions laborals, despeses de formació del personal, indemnitzacions per accidents de treball, despeses de convencions i celebracions per al personal, assegurances per al personal o les despeses derivades de l'aplicació a l'empresa de programes de seguretat i higiene en el treball.

Pel que fa a la tresoreria, s'ha de tenir en compte que:

- La Seguretat Social s'ha de liquidar mensualment.
- Les retencions practicades en concepte d'IRPF s'han de liquidar trimestralment.

L'empresa, però, pel fet de contractar treballadors, pot adquirir també alguns drets amb repercussió econòmica, com els incentius que alguns contractes de treball ofereixen a les empreses.

No oblideu que també heu de cobrar un sou i pagar la Seguretat Social com a autònom. Tingueu-ho en compte en el pla econòmic-financer, ja que s'hi haurà de reflectir per separat les despeses i els moviments de tresoreria que requereixen els costos laborals.

7.5. Retenció i motivació de personal

Pensem que un dels grans problemes de les empreses en el futur, però també actualment, serà la captació i retenció del talent. Cal preveure en el pla d'empresa com motivarem el personal i què li oferirem per tal que no marxi. En aquest sentit, és bo pensar en el pla de carrera que pot fer cada treballador, així com en els incentius que es poden donar, com ara premis, pagues, formació complementària, flexibilitat horària, conciliació familiar, entre d'altres.

7.6. Seguretat i higiene en el treball

En totes les empreses cal identificar els riscos laborals derivats de l'activitat i indicar quin tipus de mesures relacionades amb la protecció en el treball i, més concretament, amb la seguretat i higiene en el treball, caldrà adoptar per a l'activitat específica de l'empresa.

Entre les accions bàsiques preventives davant dels riscos laborals, caldrà eliminar o reduir aquests riscos. També caldrà controlar periòdicament les condicions de treball, l'organització i els mitjans de treball i l'estat de salut dels treballadors.

En les empreses petites és habitual concertar aquest servei de prevenció dels riscos laborals amb una entitat aliena a l'empresa, acreditada per l'autoritat laboral competent, que pot ser la Mútua d'Accidents de Treball associada a l'empresa.





P1

PRÀCTICA

POLÍTICA SALARIAL

NOM	SOU BRUT MENSUAL	SOU BRUT ANUAL	EQUIVALENT EN EL SECTOR
TOTAL			



PRÀCTICA

SALARI PERSONAL	MENSUAL				
TREBALLADORS	SOU BRUT	SEG.SOC.EMPRESA (31,15%)	SEG.SOC.TREBALLADOR (6,35%)	RETENCIÓ (10%)	SALARI NET
TREBALLADOR 1 (Tècnic)	1.800,00 €	560,70 €	114,30 €	180,00 €	1.505,70 €
TREBALLADOR 2	1.000,00 €	311,50 €	63,50 €	100,00 €	836,50 €
TREBALLADOR 3	1.000,00 €	311,50 €	63,50 €	100,00 €	836,50 €
TREBALLADOR 4	1.000,00 €	311,50 €	63,50 €	100,00 €	836,50 €
TREBALLADOR 5	1.000,00 €	311,50 €	63,50 €	100,00 €	836,50 €
TOTAL TREBALLADORS	5.800,00 €	1.806,70 €	368,30 €	580,00 €	4.851,70 €

12 pagues anuals.

% Seg. Social per a una empresa de Serveis de menjars i begudes.

SALARI SOCIS	MENSUAL			
AUTÒNOM	SALARI BRUT (mensual)	SEG.SOC.AUTÒNOM	RETENCIÓ (15%)	SALARI NET
SOCI 1	2.200,00 €	275,02 €	330,00 €	1.870,00 €
SOCI 2	2.200,00 €	275,02 €	330,00 €	1.870,00 €
TOTAL TREBALLADORS	4.400,00 €	550,04 €	660,00 €	3.740,00 €

12 pagues anuals.

Càlcul de la quota d'autonom al 2018 per a la base mínima 919,8€ i una quota del 29,9%

A partir del 1 de gener de 2018 hi ha una tarifa plana de 50€/mes durant 12 mesos per als nous autònoms.

Al tractarse d'una Societat Limitada la quota d'autònom anirà a càrrec de la persona física.



A l'hora de prendre una decisió és important conèixer el ventall de formes jurídiques que la llei recull, els seus requisits, els avantatges i els inconvenients de cada tipologia.





08

L' ESTRUCTURA LEGAL



8.1. Forma jurídica

Abans d'iniciar qualsevol tràmit d'inici d'activitat, cal estudiar atentament la fórmula més convenient per crear l'empresa, a fi i efecte de determinar quina estructura s'adapta millor a les característiques pròpies del projecte que es vol desenvolupar. De fet, la forma jurídica escollida per a l'activitat econòmica de l'empresa en determinarà en gran manera el sistema d'organització.

Entre els aspectes que cal valorar abans d'optar per una forma jurídica podem assenyalar:

- Tipus d'activitat que es vol exercir.
- Nombre de persones que participen en el projecte com a titulars.
- Responsabilitat dels promotors.
- Dimensió econòmica del projecte: estructura de finançament i la necessitat de finançament extern.
- Mesures de foment establertes per l'Administració.
- Complexitat de constitució i rapidesa de la tramitació.
- Esquema fiscal més interessant.
- Altres.

Al'hora de prendre una decisió és important conèixer el ventall de formes jurídiques que la llei recull, els seus requisits, els avantatges i els inconvenients de cada tipologia.

Cal fer menció especial a l'aspecte de fiscalitat de l'empresa, que vindrà donada segons la forma jurídica escollida; aquesta fórmula també definirà els passos i costos per posar en marxa el projecte.

S'ha de decidir quin tipus de forma jurídica es donarà al negoci, es pot escollir entre:

D1

FORMES JURÍDIQUES

PERSONES FÍSQUES				
FORMA	CAPITAL	NOMBRE SOCIS	RESPONSABILITAT	FISCALITAT
EMPRESARI INDIVIDUAL	No existeix mínim legal	1	Il·limitada	IRPF (Rendiments d'Activitats Econòmiques)
COMUNITAT DE BÉNS	No existeix mínim legal	Mínim 2	Il·limitada	IRPF (Rendiments d'Activitats Econòmiques)
SOCIETAT CIVIL	No existeix mínim legal	Mínim 2	Il·limitada	Impost de Societats

PERSONES JURÍDIQUES				
FORMA	CAPITAL MÍN.	NOMBRE SOCIS	RESPONSABILITAT	FISCALITAT
SOC. RESP. LIMITADA (SRL / SL)	Mínim 3.000 €	Mínim 1	Limitada al capital aportat	Impost de societats
SOC. ANÓNIMA (SA)	Mínim 60.000 €	Mínim 1	Limitada al capital aportat	Impost de societats
SOC. RESP. LIMITADA LABORAL (SLL)	Mínim 3.000 €	Mínim 3	Limitada al capital aportat	Impost de societats
SOC. ANONIMA LABORAL (SAL)	Mínim 60.000€	Mínim 3	Limitada al capital aportat	Impost de societats
SOC. LIMITADA NOVA EMPRESA (SLNE)	Mínim 3.000 € i màxim 120.000 €	Màxim 5	Limitada al capital aportat	Impost de societats
SOC. COOPERATIVA (SCOOP)	Mínim 3000 €	*Mínim 2	Limitada al capital aportat	Impost de societats (règim especial)

(*)Mínim 2 socis per a la constitució i incorporació d'almenys un tercer soci abans del cinquè any des de la constitució.

EMPRENEDOR DE RESPONSABILITAT LIMITADA (E.R.L.): La Llei d'Emprenedors va crear la figura de l'Emprenedor de responsabilitat Limitada ("ERL"). L'ERL, qualsevol que sigui la seva activitat empresarial o professional, mitjançant l'assumpció d'aquesta condició, podrà limitar la seva responsabilitat pels deutes que portin causa de l'exercici d'aquesta activitat de manera que aquesta no afecti al seu habitatge habitual baix determinades condicions.

SOCIETAT PROFESSIONAL (S.P): SOCIETAT LIMITADA PROFESSIONAL (SLP) O SOCIETAT ANÓNIMA PROFESIONAL (SAP). L'objecte social, únicament podrà ser l'exercici en comú per varis socis d'una activitat professional (entesa com aquella per al seu desenvolupament es requereix titulació universitària oficial o professional e inscripció en el col·legi professional). A més, tres quartes parts del capital i dels drets de vot, o les tres quartes parts del patrimoni social i del número de socis en les societats no capitalistes, deuen pertànyer a socis professionals.



8.2. Tràmits que cal realitzar

Entre els tràmits més habituals que cal dur a terme citarem com a exemple:

- Consulta municipal prèvia a l'obertura del l'establiment.
- Registre de marca i nom comercial.
- Certificació negativa del nom (per a les societats mercantils).
- Certificat de dipòsit de capital (per a les societats mercantils).
- Redacció dels estatuts (per a les societats mercantils).
- Escriptura de constitució (per a les societats mercantils).
- Sol·licitud del CIF (per a les societats mercantils).
- Liquidació ITP i AJD (per a les societats mercantils).
- Inscripció en el Registre Mercantil (per a les societats).
- Inscripció en el Registre Industrial (només empreses industrials).

Tràmits que s'han de realitzar a l'ajuntament de la població on situareu la vostra empresa:

- Llicència d'obertura d'establiments.
- Llicències d'obres majors o d'obres menors.
- Llicència per col·locar un rètol.
- Llicència per a la utilització de gual.
- Altres permisos municipals.

Tràmits en alguns departaments que tinguin competències:

- Departament d'Indústria i Comerç.
- Departament de Sanitat.
- Departament d'Agricultura.
- Altres.

8.3. Obligacions fiscals i formals necessàries per donar-se d'alta

- Alta cens d'Hisenda.
- Sol·licitud de CIF.
- Alta de l'impost de l'IAE.
- Alta a HP de les obligacions fiscals i d'inici d'activitat.
- Legalització dels llibres mercantils obligatoris.

8.4. Obligacions laborals

- Alta del titular al Règim Autònom.
- Inscripció de l'empresa en el Règim de la SS.
- Alta dels treballadors al Règim de la SS.
- Alta en un sistema de cobertura de riscos d'accidents de treball i malaltia professional.
- Formalització dels contractes dels treballadors.
- Comunicació de l'obertura del centre de treball.
- Llibres de matrícula i visita.
- Calendari laboral.

Recordeu que aquestes llistes no són exhaustives i que hi pot faltar algun requisit que la vostra empresa necessiti per a la seva activitat.

8.5. Altres aspectes que cal tenir en compte quan es posa en marxa un negoci

- Tingueu present les normes de seguretat i higiene en el treball i la prevenció de riscos laborals.
- S'ha de preveure la possibilitat de protegir el vostre producte, nom o marca d'alguna manera.
- Si el local no és de la vostra propietat haureu de formalitzar un contracte de lloguer.
- Si compreu el local haureu de fer-ho davant de notari, inscriure'l en el Registre de la Propietat, pagar l'ITP o l'IVA segons correspongui i donar-lo d'alta en el cadastre immobiliari.
- Si heu escollit el sistema de franquícia haureu de signar el contracte que us lligarà amb el franquiciador.





N



El pla econòmic i financer esdevé la síntesi dels aspectes econòmics del pla d'empresa. En aquest pla caldrà demostrar la viabilitat econòmica i financera del projecte.





09

EL PLA ECONÒMIC I FINANCER



El pla econòmic i financer esdevé la síntesi dels aspectes econòmics del pla d'empresa, les magnituds bàsiques del qual s'obtenen a partir dels diversos apartats del pla. Per tant, per ser coherent és necessari que les dades coincideixin amb les obtingudes en cada un d'aquests apartats.

Així, per exemple, de les previsions de vendes i dels preus definits se'n desprendran els ingressos previsibles de l'empresa. Les despeses de producció, d'adquisició de primeres matèries i d'altres han d'aparèixer també aquí, així com les despeses de constitució de l'empresa o les despeses de personal.

El pla financer, sempre que es compleixin les circumstàncies previstes en el pla, evidenciarà la viabilitat o no del projecte de negoci.

En aquest pla fóra també interessant, si es tenen els coneixements adients, calcular el punt mort o punt d'equilibri i realitzar un estudi de la viabilitat de la inversió del projecte a través del càlcul del valor actual net (VAN), de la taxa interna de rendibilitat (TIR) i el criteri del pay-back o termini de devolució. També resulta interessant el càlcul d'algunes ràtios com la de rendibilitat, de solvència, d'endeutament, de liquiditat i d'altres.

9.1. Pla d'inversions i de necessitats inicials

Representa el càlcul de la inversió inicial, així com de la forma de titularitat dels actius de l'empresa. Inclourà el desemborsament necessari per finançar tant l'immobilitzat material (local, maquinària, mobiliari i utillatge, equips informàtics i d'altres) com l'immaterial (despeses de constitució, de primer establiment, drets de traspàs i d'altres) i les existències necessàries per cobrir l'estoc inicial. També cal incloure un estoc de tresoreria per fer front a pagaments inicials, i això permetrà alleugerir les tensions de tresoreria durant els primers mesos d'activitat. **P1**

9.2. Pla de finançament

El finançament de la inversió inicial i de les altres necessitats podrà fer-se mitjançant finançament extern o bé mitjançant finançament propi. Entre el finançament extern o aliè tenim diferents productes bancaris com els préstecs, els microcrèdits, la pòlissa de crèdit, el rènting, lísing, factoring, confirming, etc. També podem accedir en alguns projectes amb potencial de creixement al finançament privat amb els Business Angels o els fons de Capital Risc. Tampoc hem d'oblidar que en els darrers anys s'ha desenvolupat un fenomen de finançament parabancari com el Crowdfunding o Crowdlending que són un tipus de micromecenatge. Finalment, cal estar atent a tot tipus de suport públic tant a nivell local, autonòmic, estatal o europeu, tot i que no es recomana fer dependre la viabilitat d'un projecte a la concessió d'alguna subvenció. Aquesta sempre serà ben rebuda però, difícilment, podríem comptar amb ella en el finançament inicial.

Es tracta que el total de recursos sigui igual al total de les necessitats estimades en l'apartat anterior. Aquest finançament haurà de tenir en compte el finançament del fons de maniobra necessari per al desenvolupament de l'activitat normal de l'empresa. **P2**

P1

PRÀCTICA

PLA D'INVERSIONS I NECESSITATS

PLA DE NECESSITATS DE LIQUIDESA INICIAL I AMORTITZACIONS			
CONCEPTE	IMPORT	VIDA ÚTIL (anys)	AMORTITZACIONS ANUALS
IMMOBILITZAT INTANGIBLE			€
Drets de traspàs	€		€
Patents i marques	€		€
Software informàtic (aplicacions informàtiques)	€		€
Altres	€		€
IMMOBILITZAT MATERIAL			€
Terrenys	€		€
Construccions	€		€
Inversions en actius llogats operativament	€		€
Instal·lacions	€		€
Maquinària	€		€
Utillatge i eines	€		€
Mobiliari	€		€
Hardware informàtic (Equips per a processos d'inf.)	€		€
Elements de transport (Vehicles)	€		€
IMMOBILITZAT FINANCER			€
Dipòsits i fiances constituïdes a llarg termini	€		€
EXISTÈNCIES	€		€
IVA INVERSIONS I EXISTÈNCIES	€		€
DISPONIBLE INICIAL			€
Despeses de posada en funcionament i constitució	€		€
Estoc de tresoreria (Per fer front apagaments inicials)	€		€
TOTAL INVERSIONS I SALDO INICIAL TRESORERIA	€		€

* Mirar pla de compres.

P2

PRÀCTICA

PLA DE FINANÇAMENT

PLA DE FINANÇAMENT		
CONCEPTE	IMPORT	%
Capitalització de l'atur	€	
Recursos propis		
Crèdits	€	
Préstecs	€	
Subvencions	€	
Leasing	€	
Deutes amb socis	€	
Altres aportacions	€	
	€	
	€	
	€	
TOTAL RECURSOS	€	

9.3. Compte de resultats previsional

Mostra els beneficis esperats per l'empresa com a diferència entre ingressos i despeses. És important especificar tant les diferents partides que determinen el compte de resultats com la seva tendència i evolució, destacant com poden afectar els canvis al resultat global de l'empresa.

L'ingrés principal prové de les vendes quantificades en el pla de vendes, les despeses es trobaran especificades en els diferents apartats del pla d'empresa (cost de les vendes, amortitzacions i provisions, despeses comercials, de personal, d'administració

i generals, de subministrament extern, financeres, tributs i tota la resta). També convé especificar les diferents hipòtesis que s'han considerat a l'hora de calcular les diferents partides que formen els comptes de resultats.

És interessant fer totes aquestes previsions considerant diferents escenaris (negatiu, positiu, òptim) per poder estar preparats davant de les diferents necessitats que requerirà cadascun d'aquests casos. **P3**

P3

PRÀCTICA

COMPTE DE RESULTATS / 1R ANY

COMPTE DE RESULTATS / 1R ANY							
CONCEPTE	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	
Ingressos ordinaris							
Altres ingressos							
TOTAL INGRESSOS							
Consums primeres matèries							
Altres despeses variables							
DESPESES VARIABLES							
MARGE BRUT							
Retribució autònoms							
Despeses de personal							
Seguretat Social empresa							
TOTAL DESPESES DE PERSONAL							
ALTRES DESPESES							
Lloguers							
Reparacions i conservació							
Serveis professionals independents							
Transports							
Primes d'assegurances							
Publicitat i promocions							
Subministraments (electricitat, telèfons, combustible i d'altres)							
Tributs							
Comunitat de veïns							
Amortitzacions							
Deteriorament de crèdits comercials							
TOTAL ALTRES DESPESES							
BENEFICIS ABANS D'INTERESSOS I D'IMPOSTOS (BAII)							
Ingressos financers							
Despeses financeres							
RESULTATS FINANCERS							
BENEFICIS ABANS D'IMPOSTOS (BAI)							
IMPOSTOS / BENEFICIS							
BENEFICI NET							

77

9.4. Previsió de tresoreria

Permet observar la liquidesa de l'empresa i, per tant, preveure les necessitats de tresoreria que puguin sorgir, mitjançant l'especificació de les partides de cobrament (per vendes o per altres conceptes), així com les partides de pagament (per compres, despeses de personal, de subministraments exteriors, de tributs, pagament de les inversions i devolucions de finançament aliè).

També cal detallar les hipòtesis considerades per al seu càlcul, considerant la possible estacionalitat de l'activitat. Això permetrà preveure a temps les mesures adients per solucionar els desequilibris de caixa que se'n puguin derivar, com contractar una pòlissa de crèdit, renegociar amb proveïdors, etc. Convé fer-ne el desglossament cada mes. **P4**

P4

PRÀCTICA

PREVISIÓ DE TRESORERIA

PREVISIÓ DE TRESORERIA						
CONCEPTE	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	
COBRAMENTS ORDINARIS						
Clients						
Altres cobraments						
Altres						
COBRAMENTS EXTRAORDINARIS						
Capital social						
Capitalització atur						
Préstecs socis						
Préstec ICO						
Préstec autoempresa						
Préstecs bancaris						
Subvencions a l'inici de l'activitat						
Altres						
TOTAL COBRAMENTS						
PAGAMENTS ORDINARIS						
Proveïdors primeres matèries						
Altres despeses (material d'oficina, neteja i d'altres)						
Comissions						
Retribució autònoms						
Pagaments personal						
Seguretat Social (empresa i treballador)						
Retencions IRPF						
Lloguers						
Reparacions i conservacions						
Serveis professionals independents						
Transports						
Primes d'assegurances						
Publicitat						
Subministraments						
Tributs						
Comunitat de veïns						
Quotes préstecs bancaris						
Impost societats						
PAGAMENTS EXTRAORDINARIS						
Pagaments inversions						
Pagaments existències						
Pagament préstec socis						
Pagament IVA inversions i estocs						

79

9.5. Balanç de situació previsional

Mostra l'estructura patrimonial de l'empresa com a model quantitatiu de totes les decisions d'inversió i finançament considerades en el pla d'empresa.

- L'actiu no corrent recull l'immobilitzat material i intangible.
- L'actiu corrent engloba les existències, els comptes que s'han de cobrar i la tresoreria.
- El patrimoni net indica el capital social i les reserves així com els resultats de l'empresa.
- El passiu, que pot ser corrent i no corrent, indica l'endeutament de l'empresa.

Estudiant l'evolució de les partides del balanç es pot determinar la solvència de l'empresa, és a dir, la seva capacitat per fer front a les obligacions contraetes.

El pla financer ha de reflectir la capacitat de generar recursos de l'empresa que es pretén crear. Paral·lelament, ha de permetre preveure de quina manera les variacions en els costos, en els preus de venda o en les quantitats venudes dels productes o serveis modifiquen el punt mort de l'empresa, i si afecten de la mateixa manera els comptes de resultats, el pla de tresoreria, i tota la resta.

Quan es treballa el pla financer és altament convenient tornar a revisar els altres apartats del pla d'empresa, i, d'aquesta manera, detectar possibles incoherències. **p5**

9.6. Punt d'equilibri de l'empresa

Un cop hem determinat el compte de resultats previ i hem definit els imports corresponents al total d'ingressos i les despeses separades entre variables i fixes podem determinar el punt d'equilibri de l'empresa.

El punt d'equilibri, punt mort o llindar de rendibilitat seria el volum de vendes que, amb el marge unitari de cobertura de cada unitat venuda, és necessari per compensar la totalitat dels costos fixos o d'estructura de l'empresa. Aquest seria el volum a partir del qual es podria entrar en la fase d'obtenció de beneficis. És a dir, el punt d'equilibri ens indica el nombre d'unitats que s'hauria de vendre perquè els ingressos per vendes siguin iguals als costos totals ($I = CF + CV$), és a dir, que el benefici sigui igual a zero.

Punt d'equilibri = previsió anual de despeses fixes / marge comercial.

$$\text{PUNT D'EQUILIBRI (U. físiques)} = \frac{CF}{p_{q_e} - CV_{q_e}}$$

La quantitat de producte "q_e" és la quantitat de producte en què s'obté l'equilibri. Per a qualsevol quantitat q < q_e l'empresa tindria pèrdues i per a qualsevol quantitat q > q_e s'obtingrien beneficis. En el cas de calcular el punt d'equilibri a partir de les dades del compte de resultats podem utilitzar la següent fórmula on el resultat s'obindrà en unitats monetàries

$$\text{PUNT D'EQUILIBRI (U. monetàries)} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{Vendes}}$$

[Ex.1] Exemple de punt d'equilibri.

Un restaurant que té uns costos fixos mensuals (personal, lloguer, amortització, entre altres) per un import de 5.000 €, i que prepara menús a un preu de 10 € i on els costos variables per preparar aquests menús és de 7,5 € té (és a dir que el marge de contribució de cada menú és de 2,5 €), el punt d'equilibri per equiparar ingressos i despeses serà de:

$$\text{PUNT D'EQUILIBRI} = \frac{5000}{(10 - 7,5)} = 2.000 \text{ menús mensuals}$$

Amb 2.000 menús mensuals el benefici serà 0, no té ni pèrdues ni beneficis.

P5

PRÀCTICA

BALANÇ DE SITUACIÓ DE L'EMPRESA

BALANÇ DE SITUACIÓ DE L'EMPRESA								
CONCEPTE	ANY 0	%	ANY 1	%	ANY 2	%	ANY 3	%
ACTIU NO CORRENT								
Immobilitzat intangible								
Immobilitzat material								
Immobilitzat financer								
Amortització acumulada								
ACTIU CORRENT								
Existències								
Realitzable								
Deteriorament crèdits comercials								
Disponible								
Hisenda pública deutora								
TOTAL ACTIU								
PATRIMONI NET I PASSIU								
PATRIMONI NET								
Capital social								
Reserves								
Pèrdues i guanys								
Resultats negatius anteriors								
Subvencions de capital								
PASSIU NO CORRENT								
Préstecs externs								
Préstecs ICO								
Préstecs socis								
Altres								
PASSIU CORRENT								
Creditors privats								
Creditors públics Seguretat Social								
Creditors públics Hisenda								
Altres								
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU								



Si no es controla no es pot gestionar.
L'objectiu del seguiment i control
és detectar, avaluar i corregir les
desviacions produïdes en el sistema
productiu respecte a les previsions
inicials. És, per tant, una funció
fonamental en la gestió de l'empresa,
ja que ens permet monitoritzar a cada
moment la situació del sistema productiu
i prendre les accions correctives i
preventives necessàries.

10

DIRECCIÓ I CONTROL





10

DIRECCIÓ I CONTROL

10.1. Pla de reunions

El pla de reunions consisteix a planificar les reunions diàries, setmanals, mensuals o anuals que es duren a terme entre els membres de l'organització. Cal indicar els objectius de les reunions, el temps de durada i els assistents.

10.2. Indicadors de control

El control és l'instrument, l'acció, el mitjà per saber si tot s'ha fet tal com s'ha previst o planificat, amb el suport de l'estructura organitzativa que s'hagi utilitzat. En aquest sentit, els indicadors de control defineixen els mecanismes de control que posem al projecte per tal de comprovar que aquest funciona segons el que hem pronosticat. Els indicadors constitueixen un instrument que permet recollir de manera adequada i representativa la informació rellevant respecte de l'execució i els resultats d'un o diversos processos, de manera que se'n pugui determinar la capacitat, l'eficàcia i l'eficiència. Es tracta de fixar uns valors a objectius de diferent índole per a comprovar si s'aconsegueixen i, si no, analitzar les desviacions i les seves causes.

En moltes empreses s'utilitza el quadre de comandament integral, que és un instrument que permet el seguiment dels indicadors de control, és a dir, d'aquells que es consideren bàsics per assolir els factors clau d'èxit de l'empresa. A aquests indicadors se'ls ha de fixar un objectiu de compliment i una tolerància d'assoliment.

[Ex.1] Alguns exemples d'indicadors de control.

Facturació, impagaments, rendibilitat, ràtio d'endeutament, nombre de pressupostos realitzats, nombre de comandes realitzades, temps mitjà de lliurament de les comandes, grau de compliment dels terminis fixats, nombre de queixes o reclamacions, nivell d'ocupació, nivell d'estocs, nombre de clients repetidors del servei, plantilla, tant per cent d'absentisme laboral, nombre d'accidents laborals i altres.

10.3. Pla de contingències

El pla de contingències contempla els riscos que hi veiem i la solució dels diferents problemes que ens trobem. És una forma de demostrar que controlem els riscos i sabem com solucionar-los quan apareguin.

[Ex.2] Alguns exemples de pla de contingències.

Què passarà si assoleixo un 25% de les vendes pressupostades? Com actuaré si un dels socis marxa? Què succeirà si canvia una determinada normativa? Quines mesures prendreu: si hi ha un accident laboral?; si un treballador no es presenta al treball i no avisa?; si hi ha una queixa o reclamació d'un client; si hi ha una avaria d'aigua o de llum?

En moltes empreses, especialment les de base tecnològica, és clau també un pla d'I+D en què s'indiqui la destinació dels nostres projectes d'I+D, què anirem a buscar, quants recursos hi destinarem, quin calendari emprarem, o el que sigui.





N



Handwriting practice area consisting of 20 horizontal blue lines on a light gray background.





Valoració global i viabilitat de
l'empresa.

11

CONCLUSIONS





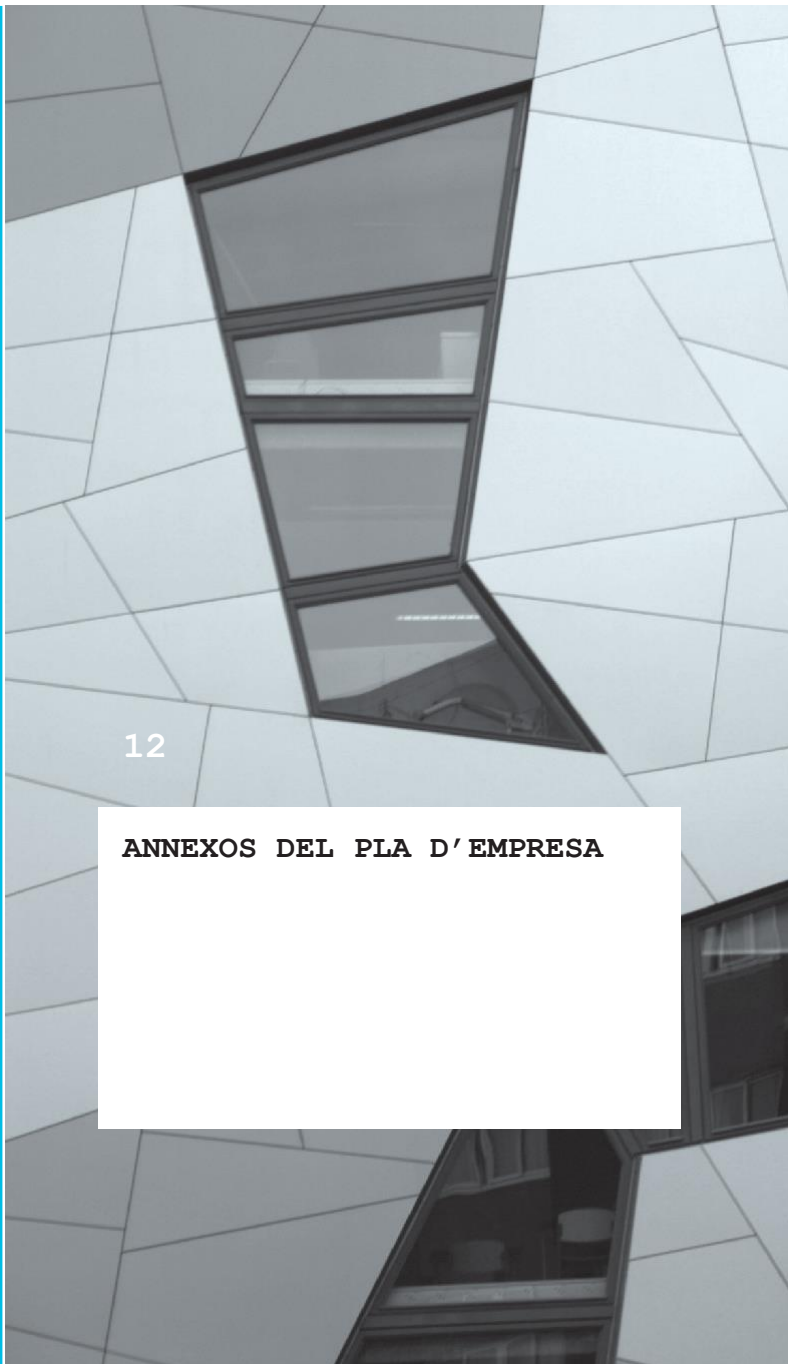
11 CONCLUSIONS

Finalment, un cop recollides les principals dades de l'empresa, només resta fer-ne una valoració global en què cal destacar-ne els atractius, avaluar quines amenaces s'han detectat i subratllar quines decisions s'han pres un cop analitzades les dades que s'han omplert en les pàgines anteriors. És a dir, treure unes conclusions de tota la informació que s'ha recollit.

En el fons, amb aquest pla d'empresa com hem assenyalat al començament, s'ha de demostrar la viabilitat del projecte empresarial. A tal efecte cal concloure que és viable des d'un punt de vista tècnic, és a dir, que hi ha capacitat tècnica i humana per produir el producte o dur a terme el servei. També cal demostrar que ho és des del punt de vista comercial, és a dir, que hi ha suficient massa crítica de clients que vulguin comprar el producte o servei al preu establert. Finalment, cal veure que tenim la capacitat financera per aconseguir els recursos necessaris per engegar el negoci i que aquest genera suficients recursos per fer front a totes les despeses que es produeixen de manera que es pugui continuar amb l'activitat.

I tot això sense descuidar que ha de ser viable legalment i que haurem d'aconseguir tots els permisos necessaris per a posar en marxa aquesta nova empresa.





12

ANNEXOS DEL PLA D'EMPRESA





12

ANNEXOS DEL PLA D'EMPRESA

Alguns exemples:

- *Curriculum* promotors.
- Estudis de mercat.
- Enquestes.
- Pressupostos o factures proforma.
- Informació publicitària.
- Contractes.
- Estatuts.



GLOBALleida
junts pel territori

www.globalleida.org



Diputació de Lleida
municipis, territori i tu

www.diputaciolleida.cat

ceeilleida 
centre europeu d'empreses i innovació

www.ceeilleida.com







GLOBALleida
junts pel territori


Diputació de Lleida
municipis, territori i tu

ceeilleida
centre europeu d'empreses i innovació

QUADERN DE L'EMPRENEDOR
GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

qe